



**UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID
ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR
INGENIERÍA INDUSTRIAL
ESPECIALIDAD ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL**

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA
DEDICADA A NUTRICIÓN Y DIETÉTICA**

Autor: Eugenia Dieste Muñoz
Tutor: Jesús Morcillo

RESUMEN

En el presente documento se lleva a cabo un estudio de la viabilidad técnica, económica y lógica de una empresa dedicada a la nutrición, que además cuenta con otras dos sub-líneas de negocio, venta de productos ecológicos y servicios de gimnasio, las cuales complementan y refuerzan a la principal.

La idea de negocio surge tras realizar un análisis de la evolución de las necesidades de la población, del entorno actual y de las opciones de mercado. Recapacitando sobre qué es lo que la población necesita y sobre la manera de satisfacer dichas necesidades se ha concluido con una idea que puede ser rentable a medio y a largo plazo.

La viabilidad técnica de este negocio queda expresada en la realidad de su desarrollo operativo. La viabilidad económica se analiza con un estudio pormenorizado de costes de producto, de recursos de operación, precios de venta, flujos de caja etc. Por último, la viabilidad lógica, referida a la posibilidad real de compra por parte de los clientes de los productos y servicios ofertados, se constata con un exhaustivo análisis y estudio de mercado.

ABSTRACT

In this document it is presented a technical, economic and logistic viability study about a nutritional enterprise which also offers the sale of organic products and gym services to enforce the main purpose.

After the observation of the population's needs, the nowadays society and the actual market supply we have seen a likely successful idea. Considering what the population demands and how to fulfill these needs, it has been designed a profitable project in a medium and long term.

The viability of this business has been shown in its operative development. The economic viability has been analyzed through a deep study that takes on account the product cost, the operation resources, sales cost, cash flow, etc. Finally, the logistics viability which expresses the real sales possibilities is considered by a deeply analyzed market study.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero dar las gracias a mis padres, por ofrecerme la posibilidad de venir a estudiar a Madrid, por apoyarme y estar a mi lado siempre que los he necesitado, por animarme a hacer realidad mis ilusiones, por creer en mí con los ojos cerrados y darme la seguridad y fuerza necesaria para seguir adelante en momentos difíciles, por todo esto y muchas cosas más, gracias.

También me gustaría agradecer a mis dos hermanas pequeñas y a mis compañeras de piso, los numerosos consejos que me han dado y la seguridad que me han aportado, consiguiendo así rebasar todos los obstáculos que me han ido apareciendo durante mis años en la universidad. Con ellas he vivido momentos inolvidables, experiencias que con el paso de los años no se olvidan y han hecho que pueda confirmar sin duda que los años de la universidad han sido de los más felices de mi vida.

Gracias a Manuel, por toda la ayuda que me ha prestado en la realización de este trabajo, facilitándome información y material para poder llevarlo a cabo.

Gracias en general a mi gran familia, por ayudarme a ver las cosas de otra manera y a resolver los problemas quitándolos importancia, con un toque de humor que en general a todos nos caracteriza. En especial querría agradecer a mi tía Felisa, la atención e interés que siempre me ha prestado, por mostrarme las puertas del mundo empresarial, de la ingeniería y ofrecerme una experiencia que será muy gratificante.

Gracias a todos los profesores que he tenido durante la carrera, por enseñarme a ver más allá de lo que a simple vista nos encontramos, por hacerme pensar de otra manera y por estar ahí siempre que lo he necesitado.

Por último agradecer a mi tutor Jesús Morcillo, su ayuda y dedicación en este trabajo, con el que he disfrutado mucho mientras lo hacía, además de conseguir ser más paciente y aprendí a trabajar de una manera distinta a la que solía estar acostumbrada.

Muchas gracias.

Índice

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	16
1.1.-Planificación	17
1.2.-Oportunidad.....	19
1.3.-Análisis del entorno (Análisis PEST)	21
1.4.-Análisis del sector (Análisis de las 5 fuerzas de Porter)	33
1.4.1.-Poder de negociación de los compradores.....	34
1.4.2.-Poder de negociación de los proveedores.....	35
1.4.3.-Amenaza de nuevos competidores.....	35
1.4.4.-Amenaza de productos y servicios sustitutivos	36
1.4.5.-Rivalidad entre los competidores	37
1.5.-Estudio y análisis de Mercado.....	38
1.5.1.-Tendencias globales	40
1.5.2.-Tendencias Europeas	44
1.5.3.-Tendencias en España	47
1.5.4.-Competencia	50
1.5.5.-Amenaza de productos y servicios sustitutivos	59
1.5.6.-Proveedores	60
1.5.7.-Estudio de mercado	63
1.6.- Cadena de valor	68
1.7.- Estrategia de la empresa.....	69
1.8.- Modelo de negocio	70
1.9.- Fiabilidad del equipo	71
1.10.- Catálogo de productos	71
CAPÍTULO 2: COMPAÑÍA, PRODUCTOS Y SERVICIOS	72
2.1.- Compañía	73
2.2.- Productos. Bienes y servicios	75
2.2.1.-Productos tipo bien.....	75
2.2.2.- Asesoramiento nutricional.....	79
2.2.3.-Asesoramiento psicológico	83
2.2.4.-Cursos alimenticios	85

2.2.5.-Actividades físicas	87
CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE MARKETING	92
3.1.-Estrategia comercial.....	93
3.2.-Estrategia de marketing.....	94
3.2.1.- Análisis DAFO / Plan de acción.....	94
3.2.2.- Las 4 Cs del marketing.....	111
3.3.-Criterios de fijación de precios	123
CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES	126
4.1.-Implantación de la empresa	127
4.1.1.- Fecha de inicio de la actividad	127
4.1.2.- Plan de implantación.....	127
4.1.3.- Diagrama de Gantt para la implantación de la actividad.....	129
4.2.-Descripción de la empresa	131
4.2.1.- Actividad de la empresa	131
4.2.2.- Ubicación del local	131
4.2.3.- Descripción del local y de las instalaciones.....	133
4.2.4.- Distribución En planta o layout del centro	134
4.2.5.- Hacia una empresa Lean	135
4.3.- Análisis de capacidad de la empresa	144
4.3.1.- Asesoramiento nutricional.....	144
4.3.2.- Asesoramiento psicológico	145
4.3.3.- Clases de actividades aeróbicas	146
4.3.4.- Los Cursos/Talleres	146
4.4.-Procesos internos.....	147
4.4.1.- Recursos materiales	147
4.4.2.- Instalaciones.....	149
4.4.3.- Registro de nuevos clientes.	163
4.4.4.-Reserva de consultas psicológicas y nutricionales.....	164
4.4.5.-Consultas nutricionales.....	164
4.4.6.-Consultas psicológicas.....	166
4.4.7.- Realización de tarjeta para acceder al gimnasio.....	166
4.4.8- Impartición de clases de actividades colectivas.....	166

4.4.9.-Clases On-Line.....	167
4.4.10.- Alquiler de pulseras de actividad y de kit de gimnasio.....	167
4.4.11.- Venta de productos tipo bien	168
4.4.12.- Colocación del inventario.....	169
4.4.13.- Colocación de escaparates y folletos informadores	171
4.4.14.- Control para los sistemas de incentivos establecidos	171
4.4.15.- Forma de pago	172
4.4.16.- Inscripción en los cursos/talleres.....	172
4.4.17.- Desarrollo de los cursos	173
4.4.18.-Reuniones periódicas de seguimiento de la actividad.....	173
4.4.19.-Reuniones de trabajo.....	173
4.5.- Plan de gestión de calidad	174
4.5.1.-Procesos de atención al cliente	176
4.5.2. Procesos de mantenimiento de las instalaciones	178
4.5.3.- Procesos financieros y contables	178
4.5.4.-Procesos de gestión de RRHH	179
4.5.5.- Procesos de administración y gestión económica	181
4.5.6.-Procesos de aprovisionamiento de productos	182
4.5.7.- Procesos Técnicos	183
4.6.-Plan de medio ambiente.....	183
4.7.- Gestión de las relaciones con el cliente	184
4.7.1.- Captación de nuevos clientes.....	184
4.7.2.- Fidelización de los clientes.....	185
4.7.3.- Servicios post-venta	185
4.7.4.-Gestión de reclamaciones y quejas.....	186
4.8.- Aprovisionamiento de material y gestión de proveedores	186
4.8.1.- Modelos para el aprovisionamiento y la gestión de stocks	186
4.8.2.- Gestión de inventario En “Come Bien, Vive Mejor”	201
4.8.3.- Inventario inicial.....	205
4.9.- Gestión de almacenes.....	205
4.10.- Sistema de planificación y control	206
4.11.- Plan de contingencias	207

4.11.1.- Fallo en las instalaciones industriales	208
4.11.2.- Falta de personal.....	208
4.11.3.- Caso de incendio	209
4.11.4.- Fallos en el suministro de productos tipo bien	209
CAPÍTULO 5: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	210
5.1.- Organigrama general de la empresa.....	211
5.2.- Descripción de los puestos de trabajo y funciones.....	211
5.2.2.- Psicólogo	213
5.2.3.- Endocrino	214
5.2.4.- Instructor / Monitor	215
5.2.5.- Dependiente y Recepcionista	216
5.2.6.- Personal Auxiliar	217
5.3.- Política retributiva.....	217
5.4.- Régimen interno.....	218
5.5.- Selección y contratación de personal	219
5.5.1.- Selección de personal	219
5.5.2.- Contratación de personal.....	222
5.5.3.- Formación del personal	223
5.5.4.- Planes de futuro profesional.....	224
5.6.- Plan de Prevención de Riesgos Laborales (PRL)	224
CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO	229
6.1.- Indicadores económicos	230
6.1.1.- Catálogo de oferta	230
6.1.2.- Estacionalidad de la venta	243
6.1.3.- Impuesto sobre el valor añadido aplicado.....	244
6.2.- Desarrollo económico	247
6.2.1.- Tesorería	247
6.2.2.- VAN, TIR y Pay-back	248
6.2.3.- Financiación	249
6.3.- Balance.....	250
6.3.1.- Activo de la empresa.....	250
6.3.2.- Pasivo de la empresa	254

6.4.-Cuenta de pérdidas y ganancias o de resultados.....	259
6.4.1.- Costes de producto y gastos generales.....	259
6.4.2.- Ventas	261
6.4.3.- Impuesto de sociedades	264
6.4.4.- Resultado de explotación.....	264
6.4.5.-Tabla Resumen.....	265
6.5.- Punto de equilibrio.....	269
6.6.- Indicadores financieros.....	270
6.6.1.- Ratios de liquidez	270
6.6.2.- Ratios de apalancamiento.....	272
6.6.3.- Ratios de eficiencia o rotación	273
6.6.4.- Ratios de rentabilidad	273
6.7.-Escenario pesimista	275
6.7.1.-Tesorería	276
6.7.2.-Cuenta de resultados de los primeros cinco años de actividad.....	276
6.7.3.-Balance.....	280
6.8.-Escenario optimista.....	282
6.8.1.-Tesorería	282
6.8.2.-Cuenta de resultados de los primeros cinco años de actividad.....	284
6.8.3.-Balance.....	287
6.9.-Comparación de los tres escenarios	289
CAPÍTULO 7: CONSTITUCIÓN.....	291
7.1.- Constitución	292
7.1.1.- Formas Jurídicas.....	292
7.1.2.-Criterios generales de elección de formas jurídicas	299
7.1.3.- Trámites para la constitución de la empresa	302
7.2.- Contratos necesarios	302
CAPÍTULO 8: PLAN DE CONTINGENCIAS.....	304
8.1.- Tipos de contingencias.....	305
8.1.1.- Cambio o movimiento de personal.....	305
8.1.2.- Finalización de contrato alquiler.....	305
8.1.3.- Detección de demanda	306

8.2.- Plan de contingencias	306
CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES	309
9.1.- Conclusiones personales.....	316
BIBLIOGRAFÍA.....	317
ANEXOS	325

Índice de figuras

Figura 1: Diagrama de Gantt del TFG	18
Figura 2: Gasto en salud total	26
Figura 3: Gasto en salud desembolsado por el paciente	26
Figura 4: Ratios de obesidad	27
Figura 5: Las 5 fuerzas de Porter	34
Figura 6: Crecimiento de la población mundial	43
Figura 7: Encuesta realizada por Datamonitor Consumer en 2009	44
Figura 8: Encuesta realizada por Datamonitor Consumer en 2009	45
Figura 9: Encuesta realizada por Datamonitor Consumer en 2009	46
Figura 10: Encuesta realizada por Datamonitor Consumer en 2009	46
Figura 11: Crecimiento de los productos ecológicos	49
Figura 12: La cadena de valor.....	69
Figura 13: Diagrama de flujo del servicio nutricional.....	82
Figura 14: Diagrama de flujo de Servicio psicológico.....	84
Figura 15: Diagrama de flujo de Curso/Taller	86
Figura 16: Diagrama de flujo de Actividades aeróbicas	90
Figura 17: La estrategia de la empresa	91
Figura 18: Características de los clientes potenciales de productos ecológicos.....	116
Figura 19: Diagrama de Gantt	130
Figura 20: Ubicación del local	132
Figura 21: Plano del local	134
Figura 22: Comparación entre balastro convencional y electrónico	150
Figura 23: Modelo determinista de cantidad fija de pedido.....	187
Figura 24: Modelo determinista de cantidad fija de pedido.....	189
Figura 25: Modelo determinista de cantidad periodo fijo	190
Figura 26: Modelo determinista de tasa de reaprovisionamiento finita	191
Figura 27: Modelo de cantidad fija con stock de seguridad	193
Figura 28: Modelo de periodo fijo con stock de seguridad.....	194
Figura 29: Registro MRP	198
Figura 30: Algoritmo de Wagner-Whitin.....	200

Figura 31: Organigrama de la empresa	211
Figura 32: Curva de estacionalidad de las ventas	243
Figura 33: Punto de equilibrio.....	269
Figura 34: Comparación de los tres escenarios.....	289
Figura 35: Catálogo de Safaya	337

Índice de tablas

Tabla 1: Comparación entre los centros de nutrición	55
Tabla 2: Comparación entre tiendas de venta de productos dietéticos y saludables	57
Tabla 3: Comparación entre centros deportivos y gimnasios	59
Tabla 4: Horario de clases de actividades físicas.....	89
Tabla 5: Debilidades de la empresa	97
Tabla 6: Amenazas de la empresa.....	99
Tabla 7: Fortalezas de la empresa.....	101
Tabla 8: Oportunidades de la empresa	103
Tabla 9: Coste de Licencias para el desarrollo de la actividad	129
Tabla 10: Instalación eléctrica.....	154
Tabla 11: Estudio comparativo Iluminación tradicional Vs eficiente	156
Tabla 12: Plan de prevención de Riesgos Laborales.....	228
Tabla 13: Ventas de Consultas clínicas especializadas.....	231
Tabla 14: Resumen de ventas de consultas clínicas especializadas.....	232
Tabla 15: Ventas de la línea de producto Gimnasio.....	232
Tabla 16: Resumen de ventas de la línea de producto Gimnasio	233
Tabla 17: Ventas de la línea de Cursos y talleres	233
Tabla 18: Resumen de ventas de la línea de producto Cursos y Talleres.	234
Tabla 19: Ventas de la línea de productos de consumo	238
Tabla 20: Tabla resumen de ventas de la línea de productos de consumo	239
Tabla 21: Venta de la línea de productos de complementos alimenticios.	239
Tabla 22: Resumen de la línea de productos de complementos alimenticios.....	240
Tabla 23: Venta de la línea de productos dietéticos.....	240
Tabla 24: Resumen de la línea de productos dietéticos	241
Tabla 25: Venta de otros servicios	242
Tabla 26: Resumen para la línea de Otros Servicios	242
Tabla 27: Flujo de tesorería año 1.....	248
Tabla 28: Flujo de tesorería de los primeros 5 años	248
Tabla 29: Resumen de financiación.....	250
Tabla 30: Reforma y adecuación del local.....	251

Tabla 31: mobiliario y enseres	253
Tabla 32: Equipos informáticos y Software.....	253
Tabla 33: Cálculo de Impuesto de sociedades	256
Tabla 34: Balance de la empresa (caso realista)	258
Tabla 35: Resumen de ventas del primer año.....	261
Tabla 36: Evaluación de ventas y costes	263
Tabla 37: Resumen anual de los cinco primeros años de actividad de la empresa	264
Tabla 38: Resultado de la explotación de los primeros cinco años	264
Tabla 39: Cuenta de pérdidas y ganancias de los primeros cinco años de actividad.....	268
Tabla 40: Ratio de liquidez para los primeros cinco años de actividad	271
Tabla 41: Ratio de deuda a largo plazo para los primeros cinco años de actividad	272
Tabla 42: ROA para los primeros cinco años de actividad	273
Tabla 43: ROE para los primeros cinco años de actividad.....	275
Tabla 44: Flujo de tesorería caso pesimista	276
Tabla 45: Impuesto de sociedades caso pesimista	277
Tabla 46: Cuenta de resultados para el primer año de actividad (caso pesimista)	278
Tabla 47: Cuenta de resultados para los primeros cinco años de actividad (caso pesimista) ..	279
Tabla 48: Balance (caso pesimista)	281
Tabla 49: Tesorería del primer año (caso optimista)	283
Tabla 50: Impuesto de sociedades (caso optimista)	284
Tabla 51: Cuenta de resultados para el primer año de actividad (caso optimista)	285
Tabla 52: Cuenta de resultados para los primeros cinco años de actividad (caso optimista) ..	286
Tabla 53: Balance de los primeros cinco años escenario optimista.....	288
Tabla 54: Cálculo del nivel objetivo.....	347
Tabla 55: Cuenta de resultados mes a mes del primer año (caso realista)	349
Tabla 56: Coste de productos de tipo bien	351
Tabla 57: Inventario inicial para el primer año	354

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1.-Planificación

A continuación se presenta un Diagrama de Gantt, en el que se muestra el tiempo empleado en el desarrollo de este proyecto. Desde la presentación de la propuesta inicial de plan de negocio hasta la entrega final de la memoria.

Las tareas llevadas a cabo han sido las siguientes:

- A-Elaboración de una propuesta formal de diferentes alternativas de plan de negocio y elección de la más rentable. Duración aproximada: 100 horas
- B-Investigación y recopilación de la información que se precisa para elaborar el plan de empresa, es decir la relativa al sector, al mercado, a la competencia, a las normas jurídicas, a las diferentes formas de financiación etc. Duración aproximada: 170 horas
- C-Estudio, y reflexión sobre las características y capacidad de la empresa (servicios ofrecidos, ventajas competitivas, plan de marketing, procesos internos, recursos humanos, plan económico, aspectos legales, plan de contingencias etc.). Duración aproximada: 340 horas
- D-Redacción de la memoria. Duración aproximada: 450 horas

Como se puede observar en el siguiente diagrama, las horas invertidas en este proyecto son unas 1060. El esfuerzo dedicado no se ha distribuido de manera uniforme a lo largo de los meses. Durante los meses de marzo y abril de 2014, se dedicaron unas 5 horas diarias, 5 días a la semana (200 horas). En mayo comienza el periodo de exámenes, por lo que tuve que bajar el ritmo de trabajo dedicado al proyecto, en este mes empleé 3 horas diarias, 5 días a la semana (60 horas). Durante estas horas además de seguir investigando y recopilando información comencé con la redacción de la memoria. Durante los meses de verano (junio, julio, agosto y mitad de septiembre) tuve que compensar el déficit de horas de mayo, por lo que trabajé 7 horas diarias, 5 días a la semana (490 horas). A finales de Septiembre, comencé unas prácticas en Nueva York, en las que tuve que trabajar muy intensamente, al llevar hecho un alto porcentaje del proyecto, pude relajar el tiempo dedicado a este proyecto e invertir más tiempo en la empresa.

Durante los meses de octubre, noviembre y diciembre de 2014 y enero y febrero de 2015, invertí unas 20 horas en total. A principios de Marzo de 2015 retomé el proyecto y dediqué unas 2 horas diarias, 5 días a la semana (40 horas). Durante abril, mayo y la mitad de junio he dedicado 5 horas diarias, 5 días a la semana. (250 horas)

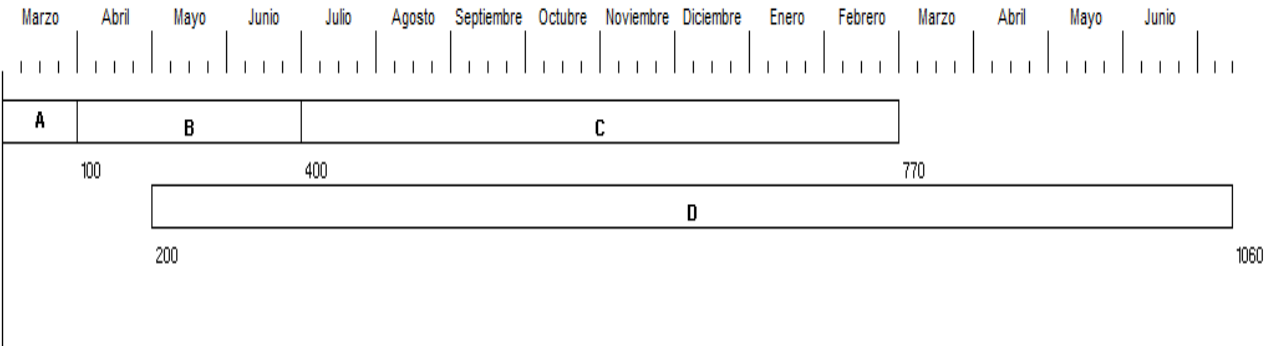


Figura 1: Diagrama de Gantt del TFG

Fuente: Elaboración propia

1.2.-Oportunidad

Tras un análisis en profundidad del entorno actual y la evolución de las necesidades de la población, se observa un aumento de problemas de salud derivados de una mala alimentación y de una vida sedentaria. Esto, unido a la importancia que se concede en muchos casos al aspecto físico, hace que la alimentación y el deporte sean dos aspectos fundamentales a tener en cuenta en la forma de vida de las personas.

Por otro lado el ejercicio físico permite desconectar de la actividad laboral, algo que mucha gente necesita debido a las duras y estresantes exigencias laborales actuales.

El sedentarismo y las dietas inadecuadas han dado lugar a un aumento de enfermedades crónicas en nuestro país, convirtiendo así a la obesidad, la diabetes, las enfermedades cardiovasculares y distintos tipos de cáncer, en importantes riesgos para la salud humana.

Según un reciente informe de La facultad de Ciencias y Actividad Física y del Deporte de la Universidad Politécnica de Madrid, el **45.2 % de los niños** tienen exceso de peso, de los cuáles el **19,1% padece obesidad**.

Además, el **38,7% de la población** adulta presenta sobrepeso y un **14,5% tienen obesidad**. Lo más alarmante es que se prevé que para el 2030, el 37% de los hombres y el 33% de las mujeres españolas padecerán la enfermedad.

El alza de la obesidad en nuestro país tiene que ver con el progresivo abandono de hábitos alimenticios saludables, con un ritmo de vida acelerado que lleva a consumir más '*comida rápida*', y con la escasa práctica del ejercicio físico.

A la vista de estos datos, es evidente que llevar una alimentación equilibrada combinada con ejercicio físico es fundamental, no sólo para vivir más años, sino para poder disfrutar realmente durante el tiempo que se viva y poder gozar de una buena calidad de vida.

Bajo estas circunstancias se ubica la oportunidad de negocio que analiza este plan al que se le da el nombre de, y nace la oferta de productos bienes y servicios, con el objetivo de satisfacer las necesidades primordiales de cualquier ciudadano. De hecho, destaca la directa relación preeminente en la sociedad actual:

- **La imagen y el aspecto físico** han cobrado gran importancia en la actualidad. Además, sentirse a gusto con uno mismo y con nuestro cuerpo no es sólo una cuestión de estética, sino que afecta también a la salud mental y social.

El estar conforme y satisfecho con uno mismo aumenta la autoestima, que influye de manera positiva tanto en la vida privada de las personas, como también en su vida laboral.

- En estos últimos años se ha observado un claro abuso de la **comida industrial**, también denominada “**comida basura**” y cada vez la gente cuenta con más información acerca de los efectos perjudiciales que tienen este tipo de alimentación sobre la salud de las personas. Es por ello por lo que se tiende hacia una comida menos procesada, más natural.
- Cada vez se tiene mayor conocimiento de lo importante que es **respetar el medio ambiente** y mantener la **sostenibilidad del planeta**. Por esto también los productos ecológicos están en auge, ya que cuando los consumimos, colaboramos con la conservación del medio ambiente y evitamos la contaminación de la tierra, del agua y del aire, haciendo un consumo más responsable.

A la empresa objeto del análisis de este plan, se le llamará “**Come bien, vive mejor**” y tiene como fin la reeducación en lo que se refiere a costumbres alimentarias, e intenta que los clientes / pacientes adquieran unos hábitos culinarios y deportivos adecuados. Además, ejerce una labor preventiva, a través

de cursos y charlas que se impartirán para crear una concienciación social acerca de la importancia de llevar una dieta saludable.

Por otro lado, la línea de negocio de cursos aportará información para que el ciudadano aprenda a identificar las dietas y los productos alimenticios inadecuados, que además de no prometer lo que cumplen, tienen efectos dañinos en la salud de las personas.

La línea troncal del negocio es el asesoramiento nutricional y psicológico, el cual va dirigido a personas interesadas en mejorar su alimentación, además cuenta con otras sub-líneas que se desarrollarán paralelamente a la principal.

- Catálogo de productos a la venta ecológicos y saludables.
- Cursos para grupos reducidos con el objetivo de ampliar los conocimientos sobre cómo la alimentación influye de manera significativa en la salud y en nuestro bienestar emocional.
- Clases de aeróbic, de estiramientos, de GAP (glúteos, abdominales y piernas), de pilates, biodanza, mantenimiento, de abdominales, body-pump y body-combat; además la empresa cuenta con un buen equipo de aparatos y otros útiles, para aquellas personas que estén interesadas en complementar su dieta con ejercicio físico.

El consumidor busca la máxima calidad y fiabilidad en los productos demandados; el hecho de que bajo una oferta puedas encontrar todo lo que buscas para mejorar tu salud en los que se refiere a hábitos alimenticios y deportivos, tiene gran valor para el cliente.

1.3.-Análisis del entorno (Análisis PEST)

El análisis PEST es de utilidad para hacer una evaluación de los factores que afectan o pueden afectar en un futuro a **“Come bien, vive mejor”**.

PEST es un acrónimo de los factores **Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos**.

Esta herramienta nos permite conocer el macro-entorno, facilita la comprensión del crecimiento o declive del mercado y nos permite identificar y evaluar los efectos de las tendencias económicas, culturales, sociales, políticas y legales sobre nuestra organización.

- **Factores políticos**

España cuenta con estabilidad política y legislativa para poder desarrollar eficazmente el negocio. El apoyo político es importante para el éxito y la sostenibilidad de la oferta, es necesaria una conciencia pública sobre la importancia de una buena alimentación y de la seguridad nutricional, se debe entender como un derecho para todas las personas y es necesario un compromiso nacional para mejorar la nutrición como parte esencial del proceso de desarrollo del país.

En el Libro Blanco de la Comisión Europea, adoptado el 12 de enero de 2000, sobre Seguridad Alimentaria se diseña una nueva concepción comunitaria de la regulación alimentaria describiendo un conjunto de acciones necesarias para completar y modernizar la legislación de la Unión Europea en el ámbito de la alimentación, organizando la seguridad alimentaria de una manera coordinada e integrada y tomando en consideración todos los aspectos de la producción alimentaria entendida como un todo, desde la producción primaria hasta la venta o el suministro de alimentos al consumidor. Su mejor exponente es el Reglamento (CE) n.º 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria. A su vez, este Reglamento se ha visto complementado por un conjunto de reglamentos de higiene y control oficial que vienen a establecer la regulación básica que en esta materia es de aplicación a todas las etapas de la cadena alimentaria y muy en particular a los de origen animal.

Nunca hasta ahora se ha tenido tal conocimiento de la relación existente entre alimentación y salud, ni se han generado tantas situaciones de incertidumbre científica, ni se ha demandado por parte de la ciudadanía una intervención administrativa tan importante para garantizar la gestión de los riesgos. Esta ley parte de la idea de que la protección efectiva del derecho a la seguridad alimentaria de mujeres y hombres, requiere de un enfoque integral que contemple los riesgos asociados a la alimentación desde la granja a la mesa, y que considere todas las perspectivas posibles. Por ello, la nueva ley atiende a las perspectivas clásicas de la seguridad alimentaria, como son la detección y eliminación de riesgos físicos, químicos, y biológicos, desde un nuevo enfoque anticipatorio que se fundamenta jurídicamente en el principio de precaución. Además, tiene en cuenta de forma muy particular la creciente importancia de los riesgos nutricionales, dada la preocupante prevalencia en la actualidad de la obesidad y principalmente de la obesidad infantil y juvenil. Y de la misma forma, tiene en consideración otras perspectivas de la seguridad alimentaria que inciden en los derechos de las ciudadanas y ciudadanos, como son la existencia de riesgos sociales, de integración o de discriminación, y de género, que deben ser eliminados.

Posteriormente, El 5 de Julio de 2011 se aprobó la *Ley 17/2011* de seguridad alimentaria y nutrición, la cual atiende las perspectivas clásicas de la seguridad alimentaria de detección y eliminación de riesgos con un enfoque preventivo y, como novedad, incorpora conceptos relacionados con hábitos de alimentación saludables. En este sentido, se tienen en cuenta de manera especial los riesgos nutricionales asociados al problema creciente del exceso de peso. Asimismo, se contemplan los derechos de los ciudadanos en relación con los riesgos sociales de integración o de discriminación.

La Constitución Española reconoce el derecho a la protección de la salud, encomendando a los poderes públicos: organizar y tutelar la salud pública a través de medidas preventivas y de las prestaciones y servicios necesarios fomentar la educación sanitaria, la educación física y el deporte.

Se han producido numerosos cambios normativos y organizativos, que han dado lugar a un nuevo concepto de la seguridad alimentaria, tendiente a consolidar la confianza de los consumidores en la seguridad de los alimentos que consumen.

La evolución de las preferencias de consumo alimentario, los cambios en la nutrición de los españoles, los movimientos migratorios, la globalización del comercio, da lugar a problemas nuevos que exigen soluciones legislativas también nuevas. Cabe destacar, la tendencia creciente de la obesidad y el sobrepeso que la Organización Mundial de la Salud (OMS) considera ya una pandemia.

Hace relativamente poco, se ha publicado el RD 19/2014 del 17 de enero, por el que se refunden los organismos autónomos Instituto Nacional del Consumo y Agencia Española de la Seguridad Alimentaria y Nutrición en nuevo organismo autónomo: Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición y se aprueba su estatuto. Desde entonces, esta Agencia asume las competencias y responsabilidades que hasta la fecha venían desempeñando ambos organismos autónomos y su misión es la de garantizar la seguridad de los consumidores.

La refundición de ambos organismos autónomos permite abordar la protección de los consumidores y usuarios desde un único órgano administrativo y una única dirección que garantice la unidad de criterio, dificulte las disfunciones en el cumplimiento de las tareas y haga ganar en eficacia y eficiencia la gestión de la Administración General del Estado.

En cuanto al mercado ecológico, la última estrategia de apoyo a este sector ha sido de 150 millones anuales, entre fondos europeos, estatales y de las Comunidades Autónomas para el periodo 2014-2020.

- Factores económicos

El sector de la nutrición se encuentra en pleno auge, desde que en 1993 diera un salto vertiginoso alcanzando un crecimiento del 33% convirtiéndose así en una gran oportunidad de negocio.

Actualmente continúa creciendo y tomando importancia en la sociedad a pesar de la crisis económica que se está viviendo en nuestro país. Desde hace algunos años, el mercado de la nutrición atraviesa uno de sus mejores momentos y tiene ante sí un futuro prometedor.

Este desarrollo va ligado en gran medida a un aumento de la clase media, la cual dispone de mayor poder adquisitivo y de más información acerca de lo importante que es llevar una vida sana, en la que la alimentación y el ejercicio físico son dos pilares fundamentales, además el mayor número de recursos de los que hoy en día se disponen permiten a la sociedad gastar más en salud y en bienestar.

Por otro lado siguiendo las tendencias europeas, el consumo de productos ecológicos está aumentando considerablemente en nuestro país, estudios de Ecovalia revelan que la demanda de estos productos en España pasó de un gasto en productos ecológicos de 905 a 965 millones en el 2011. Esto predice un desarrollo acelerado en el consumo de este tipo de productos y se prevé un crecimiento anual del 25%, estimándose un consumo de aproximadamente 1200 millones en productos ecológicos para el año 2020.

La importancia concedida al aspecto exterior y a la salud física y mental, ha sido un factor clave para el despegue del mercado de la nutrición y de las actividades deportivas.

En las siguientes gráficas se puede ver la evolución del gasto en salud por parte de los ciudadanos en distintos países europeos.

Podemos apreciar un importante crecimiento en España a partir del 2002, que se estabiliza durante 4 años, y vuelve a aumentar de forma considerable a partir del 2007, siguiendo las tendencias europeas.

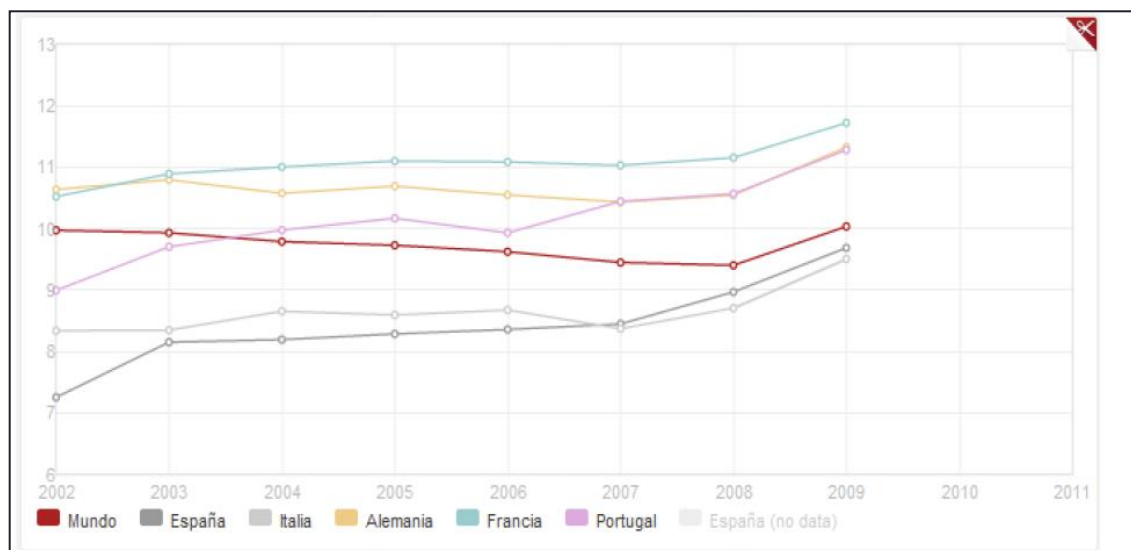


Figura 2: Gasto en salud total

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

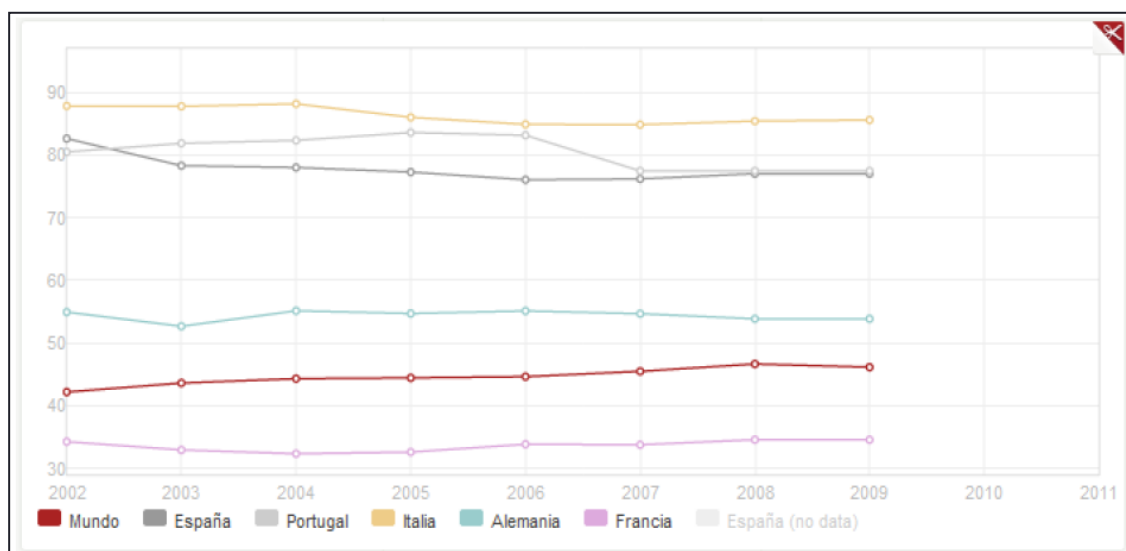


Figura 3: Gasto en salud desembolsado por el paciente

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

- **Factores sociales**

En muchos países desarrollados la obesidad se está convirtiendo en un gran enemigo de la salud, las personas obesas fallecen incluso 8 o 10 años antes que las personas con un peso normal. Cada 15 kg de más aumentan en un 30% el riesgo de muerte temprana, además la obesidad duplica las probabilidades de no poder vivir una vida activa normal.

Un informe realizado por la OCED (Organización para la Cooperación y el desarrollo económico), indica que hasta 1980 menos de 1 de cada 10 personas eran obesas y que desde entonces, las tasas se han duplicado o triplicado.

En casi la mitad de los países de la OCDE una de cada dos personas es considerada con sobrepeso u obesa, lo más alarmante es que si estas tendencias continúan, las proyecciones sugieren que dos de cada 3 personas tendrán problemas de sobrepeso u obesidad en algunos países de la OCDE en los próximos 10 años.

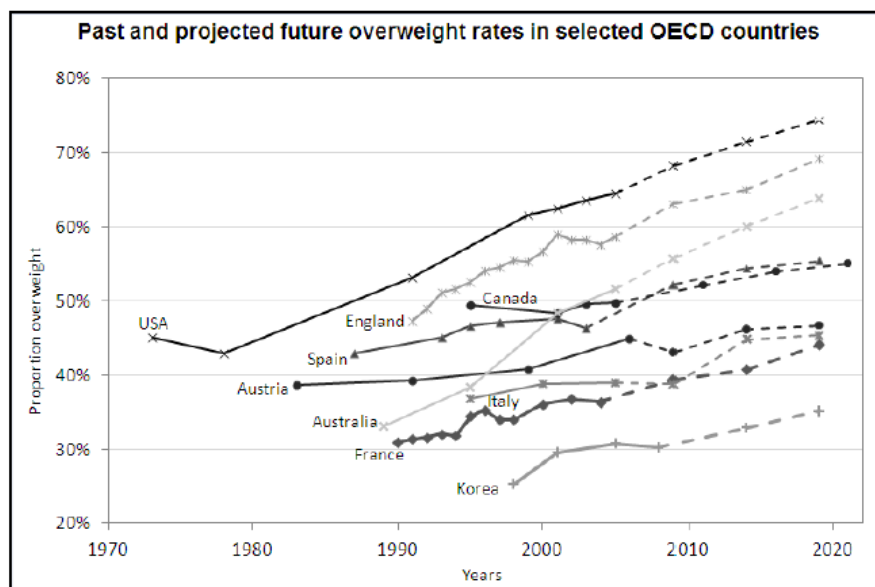


Figura 4: Ratios de obesidad

Fuente: OCDE (Organización para la Cooperación y el desarrollo económico)

En España el informe destaca que el número de personas obesas ya supera a la media de los países de la zona y calcula que, entre 2010 y 2020, el sobrepeso y la obesidad pueden crecer hasta un 7 por ciento.

Según la OCDE una de cada seis personas es obesa en España. En 1987, un 7,8% de los adultos padecían obesidad como enfermedad diagnosticable, hoy en día sobrepasamos el 15% además recalca que las mujeres españolas con menor nivel educativo son tres veces más propensas a presentar sobrepeso que las mujeres con más estudios, una disparidad que es mucho menor entre los hombres.

Algo parecido ocurre en el caso de la obesidad infantil, las familias con menos recursos son las que presentan mayores índices.

Los niños que tienen al menos uno de sus padres obesos tienen una probabilidad 3 o 4 veces mayor de presentar obesidad que un niño cuyos padres no presentan este problema.

Esto no se debe únicamente a factores genéticos, sino que en gran medida se debe a las dietas y hábitos incorrectos que tienen los padres y que son compartidos por los hijos, fomentando así el aumento de la obesidad.

Es por esto, por lo que el incremento de la clase media que implica un aumento del nivel educativo y del poder adquisitivo, conlleva una mayor demanda de los productos de nutrición, ya que se concede en estos casos mayor importancia a la salud, mayor importancia a la alimentación.

El sobrepeso y la obesidad además de afectar a la salud física de las personas dando lugar a una baja calidad de vida, también influye a su salud mental.

Las personas con sobrepeso u obesidad tienden a tener problemas de depresión y baja autoestima, presentando así mayores tasas de tristeza, de soledad y nerviosismo que una persona con un peso promedio.

Un estudio realizado en los Países Bajos demostró que las personas con obesidad mórbida ($IMC \geq 40$) tienen 5 veces más de probabilidad de cumplir

con los criterios de depresión en comparación con las personas de peso promedio.

Además el sobrepeso también afecta a la vida laboral, estas personas suelen tener más dificultades a la hora de encontrar empleo, ya que sus condiciones de peso les hacen ser menos productivos y tienden a solicitar bajas de trabajo por invalidez. Además de que existen determinadas ofertas de trabajo en las que tener un aspecto físico agradable y estar en forma es un requisito para aspirar a dicho empleo.

De hecho un estudio realizado por la OCDE revela que los salarios de la gente obesa son hasta 18% menores que los de la gente de peso normal

El deporte y los productos naturales, poco procesados, cobran un papel fundamental en la reducción de los problemas de sobrepeso.

Debemos apostar por una alimentación sana y equilibrada, basada en alimentos naturales de forma que consigamos eliminar todos los efectos negativos que producen los alimentos procesados en nuestra salud.

Cualquier colorante, aditivo o conservante, convierte a un alimento en un producto procesado, ya que no se encuentra en su estado natural; es por ello por lo que **“Come bien, vive mejor”**, apuesta por los productos ecológicos para poder reducir en la medida de lo posible la ingestión de sustancias químicas y de alimentos procesados.

Los productos ecológicos ofrecen una serie de ventajas que los productos convencionales no dan:

Se obtienen de forma respetuosa con el entorno.

- En su producción se han ahorrado recursos naturales (agua y energía).
- En su obtención se ha reducido el riesgo de contaminación de suelos, aire y agua al no usarse sustancias químicas de síntesis (fertilizantes, pesticidas, etc.).

Los productos ecológicos contribuyen a mejorar su entorno.

- El método de obtención favorece la fertilidad del suelo.
- Su producción ha beneficiado a la comunidad del entorno.

Se obtienen de forma respetuosa con los animales y plantas de los que proceden

- La producción de alimentos ecológicos respeta sus ciclos naturales de crecimiento.
- En su obtención se ha tenido en cuenta el bienestar de los animales.
- Los vegetales han crecido al ritmo natural de la planta.

Su elaboración se basa en métodos tradicionales.

- Al respetarse los ritmos y tiempos de elaboración tradicionales, el producto tiene mejores cualidades gustativas.
- Se han elaborado sin la ayuda de aditivos no incluidos en la lista restringida de sustancias autorizadas.

Excelente relación calidad-precio.

Calidad superior a la de productos no ecológicos.

Mejor sabor que los productos no ecológicos.

Por otro lado la demanda de los clubes y gimnasios en los que se puede realizar ejercicio físico, ha aumentado mucho en los últimos años.

Estudios realizados por CIS (Consejo de Investigaciones Sociológicas), revelan que Madrid es una de las cinco ciudades de España en las que hay mayores porcentajes de usuarios de gimnasios.

El hecho de ser una gran ciudad, implica un estilo de vida en el que las personas disponen de poco tiempo (por los desplazamientos), de pocos espacios y encuentran dificultades para coordinar a un grupo de personas para hacer actividades deportivas; es por esto por lo que el gimnasio es una alternativa para realizar deporte escogida por muchos, ya que no tienes que depender de nadie y dispones de gran flexibilidad horaria

- **Factores tecnológicos**

El desarrollo de las nuevas tecnologías está cambiando los hábitos de las personas (la forma de divertirse, de trabajar, de estudiar, de comunicarse, de comprar, de relacionarse...), si se aprovechan bien los recursos que ofrecen las TICs (Tecnologías de la información y la comunicación) se produciría una mejora de la eficiencia laboral, del aprovechamiento del tiempo y aumentaría la calidad de vida de las personas. Gracias al desarrollo de internet y de la telefonía móvil las personas disponen de más recursos que facilitan la comunicación y el acceso a información. El correo electrónico, los chats, los foros, las bibliotecas virtuales, la telefonía móvil...permiten la comunicación entre personas independientemente de la distancia y facilitan el acceso a gran cantidad de información.

Las nuevas tecnologías también pueden desempeñar una importante función en el sector de la nutrición.

Por un lado, dadas las tendencias alimentarias actuales se hace indispensable una reeducación de la población en lo que a costumbres alimenticias se refiere y es necesario además fomentar la realización de ejercicio físico.

Cambiar estos hábitos alimenticios y sedentarios no es tarea fácil, ya que son muchas las personas que desconocen la relación tan directa que existe entre estas costumbres de vida y la salud.

Por tanto es necesaria una comunicación rápida y eficiente para que los ciudadanos sean conscientes en primer lugar de los efectos perjudiciales de una mala dieta y en segundo lugar dispongan de información para modificar sus costumbres y empezar una nueva etapa, en la que prime una dieta equilibrada y la realización de ejercicio físico.

Para esta educación nutricional es necesaria la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, ya que permiten llegar de una manera rápida y sencilla la información a un gran número de personas.

Además gracias a la combinación de texto, imagen, sonido e incluso movimiento, se facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje que permite impartir orientaciones nutricionales que contribuyan a fomentar hábitos alimentarios saludables.

Por otro lado, las nuevas Tecnologías contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas permitiendo el desarrollo de nuevas ciencias como la Tecnología de los alimentos. Esta se encarga de garantizar la calidad física, química y microbiológica de los alimentos en todas las fases de su elaboración y desarrolla nuevos productos alimenticios con altos valores nutricionales considerando además el gusto y el sabor, dos factores que hacen que un alimento sea atractivo a los ojos de cualquier consumidor.

Para el desarrollo de nuevos alimentos, se debe de hacer un análisis de mercado (se deben identificar las necesidades del consumidor y estudiar la oferta de los competidores), a continuación se creará un producto que cubra las necesidades de los consumidores.

Además, la Tecnologías de los alimentos establece unos exigentes niveles de calidad de los nuevos productos para evitar intoxicaciones y estudia los factores de los alimentos que están produciendo efectos perjudiciales para la salud humana y trata de encontrar alguna solución para prevenirlos.

Por último el desarrollo de las Tecnologías ha dado lugar a la aparición de la Nutrigenómica, una rama de la genómica nutricional que trata de conocer a nivel molecular los componentes de alimentos que contribuyen a tener una dieta equilibrada, viendo cómo afectan a la alteración de la expresión genética.

Los nutrientes interaccionan directamente con los genes y parece que ciertos alimentos poseen una acción protectora frente a algunas enfermedades, mientras que otros provocan el efecto contrario.

Existen genes que se relacionan directamente con el riesgo de padecer ciertas enfermedades: cardíacas, cáncer, osteoporosis, diabetes....., además la

expresión de estos genes se puede cambiar con distintos nutrientes favoreciendo o apaciguando el desarrollo de estas enfermedades.

Es por esto por lo que las dietas personalizadas son tan importantes, ya que cada persona tiene una expresión genética distinta y por tanto cada uno necesita distintos tipos de nutrientes, de forma que en un futuro próximo se pueda prescindir de los hábitos alimenticios saludables ideados para la población en general, teniendo cada persona sus propias recomendaciones en función de su constitución genética para tener la mejor alimentación posible.

El desarrollo tecnológico permite la aparición de máquinas que ofrecen una alternativa al método tradicional de hacer deporte.

Las cintas de correr, las bicicletas estáticas, máquinas elípticas, máquinas multipoleas... permiten entrenar la fuerza y desarrollar el trabajo cardiovascular sin necesidad de coordinarse con nadie y con completa flexibilidad horaria.

Además las innovaciones tecnológicas permiten desarrollar formas de trabajo más eficientes que permiten un ahorro de tiempo y mayor comodidad; es decir si se hace un buen uso de las tecnologías de la comunicación las empresas pueden reducir los costes y el tiempo empleados, acercándose así a los principios de una “empresa lean”.

1.4.-Análisis del sector (Análisis de las 5 fuerzas de Porter)

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter, es una herramienta que permite comprender lo que determina la rentabilidad y el nivel de competencia de un determinado mercado.



Figura 5: Las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

1.4.1.-Poder de negociación de los compradores

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación de los clientes, éstos tienen mayor poder cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando los volúmenes de compra son muy elevados.

En el caso de “Come bien, vive mejor”, el peligro viene de la gran concentración de los clientes en la zona en la que se encuentra el local, éste se sitúa en una zona en la que abundan los clientes potenciales de este sector, atraídos por la gran cantidad de colegios mayores, pisos de estudiantes, residencias, facultades..., que hay en el barrio de Moncloa (Madrid).

La abundancia de posibles clientes en torno a “Come bien, vive mejor” supone ante todo una gran ventaja, pero por otro lado esta gran concentración, les otorga un mayor poder de negociación.

Por esta razón, el plan de marketing además de enfocarse en atraer a los clientes de la zona, extenderá su radio de actuación e intentará captar a clientes fuera de este núcleo de concentración.

1.4.2.-Poder de negociación de los proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores (cuantos menos proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación), su importancia en la cadena de valor o su concentración.

Existe gran cantidad de proveedores de productos ecológicos, por lo que en principio el poder de negociación con el que cuenta “Come bien, vive mejor” es bastante alto, pero éste también depende del renombre internacional de la empresa y de los años que ésta lleve consolidada en el mercado, es por esto por lo que la negociación fue más flexible con algunos proveedores.

Para el suministro de los Tés e infusiones, los proveedores cuentan en principio con un poder de negociación bajo ya que existe un gran número de empresas dedicadas al suministro de este tipo de productos.

Por otro lado, la capacidad de negociación de “Come bien, vive mejor” para la adquisición de las Pulseras de la actividad fue prácticamente nula, ya que de momento nos son muchos los proveedores que ofrecen estos novedosos dispositivos

1.4.3.-Amenaza de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que ofrezcan los mismos productos que “Come bien vive mejor”.

Existen empresas que en su catálogo se encuentran los siguientes productos:

- servicio de nutrición y dietética

- actividades deportivas (gimnasios principales competidores)
- productos ecológicos y complementos alimenticios.

“Come bien, vive mejor”, opera en un nicho de mercado en el que actualmente desconozco que exista una oferta similar que complemente los servicios de nutrición y asesoramiento, con la venta de productos ecológicos y clases de actividades deportivas. Por ello, aunque existen numerosas empresas que hacen la competencia a “Come bien, vive mejor” en las distintas ramas de productos que ofrece, no se puede hacer una comparación directa con ninguna de ellas.

El modelo de negocio es copiable, pero al basarlo principalmente en clientela de proximidad, las posibilidades de nuevas implantaciones son menores. Además una empresa que comienza una actividad antes que los competidores, posee una gran ventaja competitiva ya que es la primera que da a conocer sus productos y servicios, y por tanto será la primera que se consolide en el mercado consiguiendo una clientela fiel.

En caso de copia, “Come bien, vive mejor” contaría ya con experiencia e información del mercado en el que opera, la cual se puede aprovechar para mejorar la oferta, junto con una revisión del catálogo de productos del competidor

1.4.4.-Amenaza de productos y servicios sustitutivos

Hace referencia a la existencia de productos sustitutivos o alternativos a los que oferta “Come bien, vive mejor”.

Dada la situación de crisis económica que se vive actualmente en España y la carencia de conocimiento acerca de los beneficios que ofrecen los productos ecológicos, hacen que estos sean fácilmente sustituidos por productos industriales y procesados, ya que su precio es inferior. Por otro lado las actividades deportivas que ofrece “Come bien, vive mejor”, pueden ser sustituidas por métodos tradicionales de realización de ejercicio físico (bicicleta, correr, partidos de fútbol, partidos de tenis...), ya que éstas implican muy poco o ningún coste para el cliente.

Es por esto por lo que se puede optar por esperar un tiempo hasta que la situación económica mejore para la apertura del negocio, o aprovechando que la crisis no ha afectado de manera significativa a el sector de la nutrición ni al mercado ecológico, optar por una estrategia de diferenciación para conseguir un lugar único en el que los clientes puedan sentirse a gusto, disfrutar y ver como sus vidas mejoran.

1.4.5-Rivalidad entre los competidores

Las principales líneas de negocio de “Come bien, vive mejor” son las siguientes:

- Asesoramiento nutricional y psicológico.
- Impartición de clases de ejercicio físico.
- Venta de productos tipo bien.

Éstas no suelen ser ofertadas por la misma empresa, es por esto por lo que se puede considerar a “Come bien, vive mejor” como un modelo de negocio novedoso. En algunas ocasiones sí que se puede encontrar un centro dedicado al servicio de la nutrición, que además venda productos tipo bien como complementos alimenticios, pero desconozco que exista alguno que tenga un catálogo de productos ecológicos y complementos alimenticios tan amplio como el de “Come bien, vive mejor”.

Además apenas existen empresas que combinen lo anterior con la oferta de actividades deportivas dirigidas. Por esto aunque el número de competidores en cada línea de negocio sea bastante numeroso, la oferta integrada de todas ellas permite una gran diferenciación y un fácil posicionamiento y consolidación en el mercado.

1.5.-Estudio y análisis de Mercado

En el ámbito sociocultural actual, la alimentación está cobrando cada vez mayor importancia con una tendencia hacia una comida más natural, menos procesada.

Este pensamiento va dirigido a mejorar la calidad de vida de las personas, ayuda a prevenir enfermedades, así como a mejorar la sostenibilidad del planeta gracias a un mayor respeto por el medio ambiente.

El mercado al que me dirijo, abarca varios segmentos de población, con edades comprendidas entre los 18 y los 55 años, franja de edad que habitualmente suele interesarse por los aspectos de nutrición, cuidado de la salud mencionados anteriormente.

Las áreas de trabajo u oferta en las que se opera son:

- Asesoramiento nutricional
- Asesoramiento psicológico
- Formación o educación de hábitos alimenticios y de comportamiento
- Recomendaciones alrededor del ejercicio físico
- Oferta de productos tipo bien para consumo por los clientes, relacionados con una alimentación sana.

“Come bien, vive mejor”, surge para ofrecer una serie de hábitos alimenticios y deportivos que te asegurarán una mejor calidad de vida. Además, ofrece una alimentación alternativa más sana y natural, basada en el consumo de alimentos de temporada y menos procesados.

Se pretende satisfacer la demanda de una clase media-alta, cuyo interés por los servicios y productos que ofrece **“Come bien, vive mejor”** no deja de crecer.

La oferta va dirigida en un principio a una gama de clientes bastante amplia. En la actualidad el servicio nutricional es muy demandado por el género femenino,

abarcando un rango de edad muy amplio desde la niñez hasta la vejez, incluida esta última.

No obstante, el interés por los varones en cuanto al cuidado del cuerpo, de la salud, y de los hábitos alimenticios crece continuamente, incluyendo también a este grupo en nuestra propuesta de mercado, aunque inicialmente nos enfoquemos más concretamente al segmento femenino.

Nuestros servicios se están haciendo populares también entre el género masculino ya que además de ser cada vez más los que se preocupan por su aspecto físico y son precisamente los que presentan más problemas de salud relacionados con la alimentación.

Por otro lado el servicio relacionado con las actividades deportivas tiene gran demanda en ambos sexos y el rango de edades abarcadas también es muy amplio, desde la adolescencia hasta la vejez, incluyendo esta última.

El segmento de clase media implica un nivel educativo superior y la disponibilidad de recursos para emplearlos en mejorar la calidad de vida. Ambos factores unidos impulsarán a tener unos hábitos de vida saludables y a dar importancia al consumo de alimentos naturales.

La zona en la que se ha procedido al estudio de implantación de “Come bien, vive mejor”, está situada en el barrio de Moncloa. La ubicación se caracteriza por la presencia de mucha gente joven y familias con un poder adquisitivo medio-alto, por lo que habrá suficiente demanda de los productos (bienes y servicios) descritos anteriormente.

La abundancia de gente joven se debe a que es una zona dónde hay muchas residencias, colegios mayores y pisos alquilados a estudiantes. El número de jóvenes que frecuentan esta zona también es muy alto porque varias facultades de distintas universidades (Universidad Complutense, Universidad San Pablo de Ceu, Universidad de Comillas, Universidad Politécnica de Madrid...) se encuentran relativamente cerca.

Por otro lado, al estar mi oferta dirigida a gente adulta con un poder adquisitivo medio-alto, el barrio de Moncloa es una zona idónea

1.5.1.-Tendencias globales

En 2009 el IFIC (International Food Information Council), realizó una encuesta a 10005 consumidores estadounidenses para valorar los conocimientos de los consumidores acerca de la alimentación, la nutrición y la salud. Los resultados tabulados fueron:

- El 91% cree que tiene cierto control sobre la salud.
- Las principales preocupaciones con respecto a la salud: enfermedades cardiovasculares (48%), peso (31%), cáncer (24%) y diabetes (17%)
- El conocimiento de los consumidores sobre nutrición va en aumento: el 92% puede nombrar un alimento/bebida específicos y el beneficio que se les atribuye
- en comparación con un 77-82% de los encuestados de 1998-2002.

En cuanto a los alimentos o componentes alimentarios que pueden aportar beneficios más allá de la alimentación básica:

- El 85% de los consumidores quiere saber más acerca de los alimentos y bebidas con beneficios añadidos.
- Principales beneficios para la salud que asocian a los alimentos y a las bebidas:
 1. Mejoran la salud cardiaca (85%)
 2. Contribuyen a un crecimiento infantil sano (83%)
 3. Aumentan la energía (82%)
- Principal interés de las asociaciones de alimentos/salud:
 1. Vitamina D para la salud ósea (90%)

2. Protección con antioxidantes frente a los efectos dañinos de los radicales libres (81%).
3. Ácidos grasos omega-3 para reducir el riesgo de enfermedades cardíacas (81%).
4. Proteínas para el control del peso y el sentimiento de saciedad (80%).
5. Vitaminas B para un menor riesgo de enfermedades cardíacas (78%).
6. Ácidos grasos omega-3 para el desarrollo cognitivo (72%).

En esta serie de resultados se debe destacar que el 85% de los consumidores quiere saber más acerca de los alimentos y bebidas con beneficios añadidos, luego el porcentaje de población interesado en el sector de la nutrición es bastante amplio y además como señala la encuesta va en aumento.

También es importante destacar que las principales preocupaciones que tienen las personas con respecto a la salud son enfermedades que se encuentran estrechamente relacionadas con la alimentación.

En 2011 la IFIC realizó un estudio de mercado, en el que se analizan varios factores de interés para mi proyecto. Se hizo una encuesta a 1064 estadounidenses, con la que se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 67% de la población afirma que desea saber más sobre los alimentos y la salud.
- El 42% afirma que la información sobre alimentos y salud es confusa y contradictoria.
- El 56% prefiere qué comer a qué no comer.

A la hora de establecer sus preferencias en material de alimentos y salud.

- El 65% hace uso de los medios de comunicación (TV, publicaciones impresas, radio e Internet)
- El 61% lee las etiquetas de los alimentos.
- El 42% se fía de amigos familiares
- El 33% busca consejo de profesionales médicos.
- El 28% utiliza información que proporciona la tienda.
- El 13% afirma que aprovecha los beneficios atribuidos por los fabricantes.

Los resultados muestran que los consumidores estadounidenses se interesan y se preocupan por tener una buena alimentación, de hecho el 67% afirma tener interés en temas relacionados con la alimentación y la salud. Además se debe destacar que 1/3 de los encuestados buscan consejo de profesionales médicos, luego éstos pueden influir notablemente en el comportamiento de los consumidores.

Además el ejercicio físico también influye de manera significativa en la salud de las personas, según un estudio realizado en Estados Unidos por el Dr. Paffenbarger, las personas que realizan deporte de forma regular tienen una vida más prolongada, con cerca de un 40% menos de infartos que las personas que llevan una vida sedentaria. Además se observó que en 8 años las mujeres que caminaban más de 3 horas semanales, reducían en un 35% la probabilidad de tener enfermedades de las arterias coronarias.

Si bien estos estudios están basados en otros países, es claro que los hábitos en España están evolucionando hacia conclusiones muy similares, situación que podemos constatar en medios de comunicación, encuestas no definidas para el fin principal de este estudio de plan, y otras fuentes que demuestran los cambios por medio de determinados indicadores.

Por otro lado, se prevé un aumento de la población a nivel mundial que implicará cambios importantes en el ámbito de la alimentación.

Las tendencias globales más importantes derivadas de éste aumento, son:

- Recursos naturales escasos
- Cambio de hábitos alimenticios hacia comida rápida, más procesada, más industrial.
- Mayor concienciación sobre la importancia de una alimentación natural.
- Crecimiento de la clase media.
- Desplazamiento en masa a las ciudades con mayor crecimiento económico.
- Aumento de las enfermedades favorecidas por unos hábitos alimenticios inadecuados y una vida sedentaria.

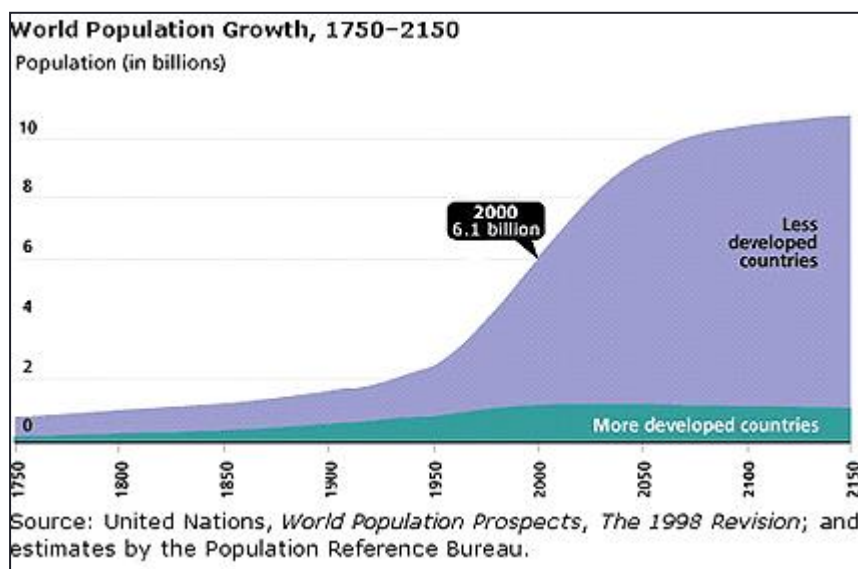


Figura 6: Crecimiento de la población mundial

Fuente: Population Reference Bureau

Detrás de estas tendencias globales hay dos consecuencias evidentes que van a influir en la alimentación a nivel mundial. La primera es que tras el aumento de población en las grandes ciudades, la producción de los alimentos se volverá cada vez más industrial para poder dar de comer a todas las personas del mundo. Y la segunda, también relacionada con la anterior, es que va a ser más difícil comprar alimentos que no estén elaborados o procesados.

Así pues, se puede concluir que el valor de los productos naturales va a aumentar y que seguramente nunca se va a comer más barato que ahora, lo cual nos permite adelantarnos a ofertar calidad alimenticia y a aumentar el número de personas que se preocupen por la alimentación que reciben.

1.5.2.-Tendencias Europeas

Es evidente que los consumidores europeos intentan tener una alimentación saludable. A continuación se analizarán una serie de gráficos resultantes de una encuesta realizada por Datamonitor Consumer en 2009.

Dos de cada tres europeos afirman esforzarse por tener una dieta equilibrada, por comer de forma sana. Asimismo existe un gran interés en comprar alimentos y bebidas que aporten algún beneficio para la salud.

En el siguiente gráfico, se pueden ver los resultados de una encuesta que lo refleja.

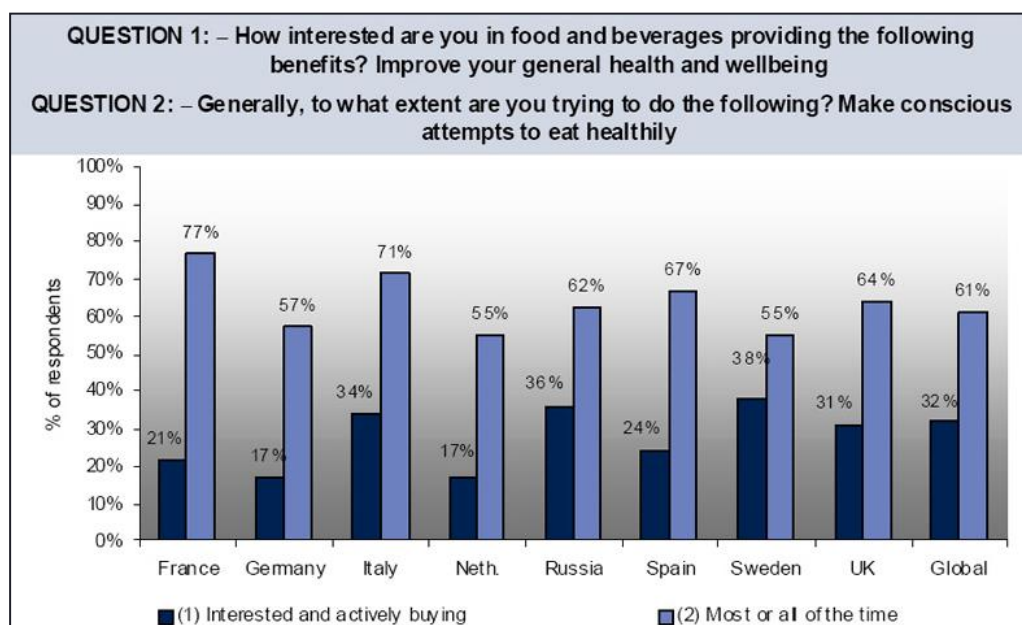


Figura 7: Encuesta realizada por Datamonitor Consumer en 2009

Fuente: “Global Consumer Trends: Health” (Datamonitor DMCM4691, June 2009)

En el siguiente gráfico parece el gran interés que muestran los europeos por los alimentos y bebidas que mejoren la salud inmunitaria.

Se puede observar como los encuestados alemanes, italianos, franceses y españoles dan una prioridad por encima de la media a la función de sus sistemas inmunitarios, mientras que los rusos, holandeses y británicos no le dan tanta importancia.

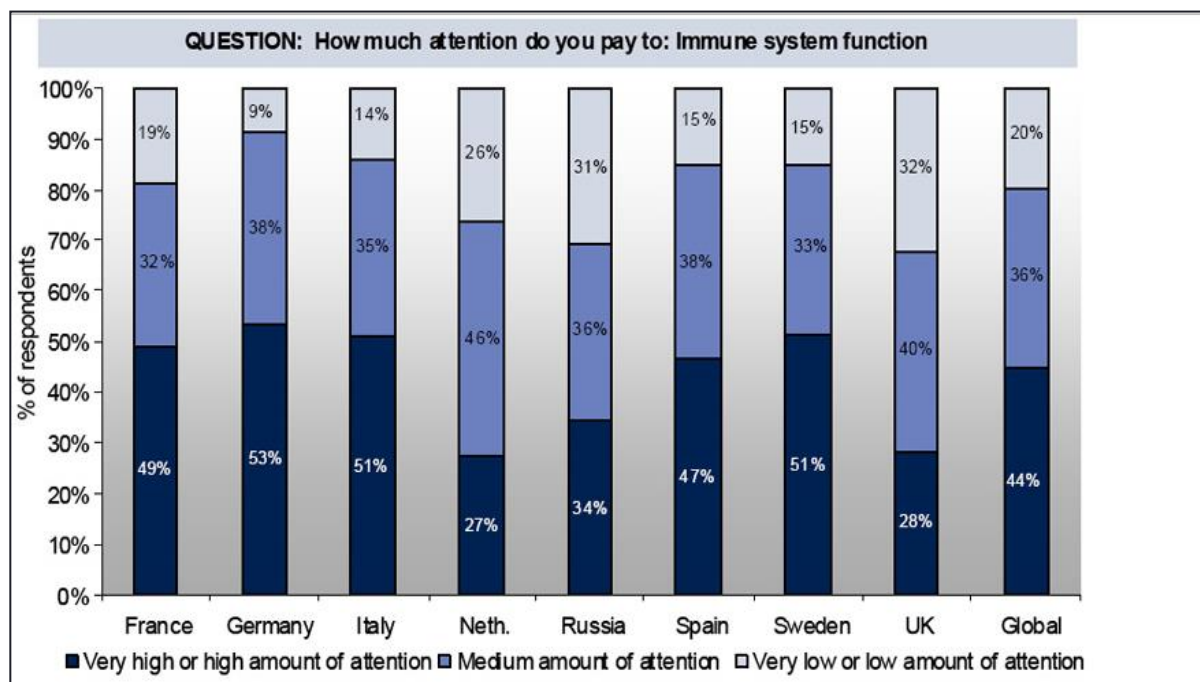


Figura 8: Encuesta realizada por Datamonitor Consumer en 2009

Fuente: "Global Consumer Trends: Health" (Datamonitor DMCM4691, June 2009)

Además, muchos consumidores europeos creen que existe una estrecha relación entre la alimentación y el aspecto externo, es por ello por lo que la mayoría de éstos se interesan por alimentos y bebidas que mejoran su apariencia.

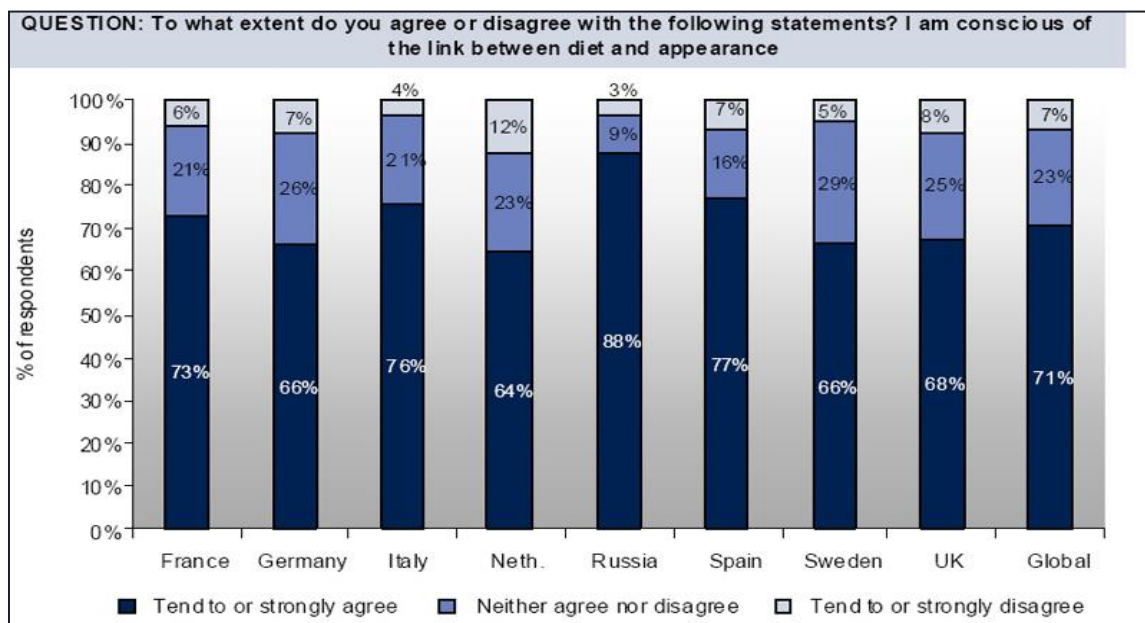


Figura 9: Encuesta realizada por Datamonitor Consumer en 2009

Fuente: "Global Consumer Trends: Health" (Datamonitor DMCM4691, June 2009)

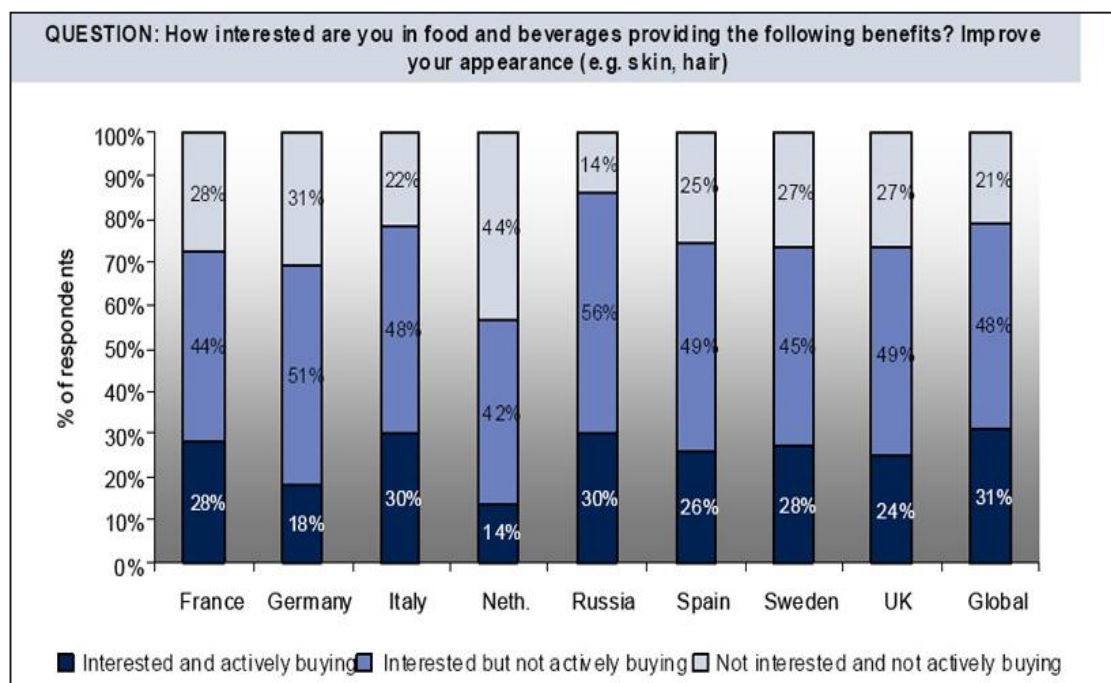


Figura 10: Encuesta realizada por Datamonitor Consumer en 2009

Fuente: "Global Consumer Trends: Health" (Datamonitor DMCM4691, June 2009)

Tras este análisis se puede deducir que los europeos son conscientes de la importancia de tener una dieta equilibrada a base de alimentos sanos y naturales, además conocen las relaciones existentes entre la alimentación, la salud y la belleza.

1.5.3.-Tendencias en España

El conocimiento de lo importante que es tener una dieta equilibrada y unos hábitos deportivos adecuados está aumentando mucho en la actualidad.

Cada vez es mayor el número de personas que se preocupan por tener una dieta saludable, ya sea por mejorar su aspecto físico o por prevenir enfermedades como la obesidad, o la diabetes, las cuales están aumentando considerablemente en España en los últimos años, de hecho la primera causa de mortalidad en el mundo occidental está relacionada con enfermedades del corazón y las arterias

Según un reciente informe que ha presentado La facultad de Ciencias y Actividad Física y del Deporte de la Universidad Politécnica de Madrid, el 45.2 % de los niños tienen exceso de peso, de los cuáles el 19,1% padece obesidad. Además el 38,7% de la población adulta presenta sobrepeso y un 14,5% tienen obesidad; lo más alarmante es que se prevé que para el 2030, el 37% de los hombres y el 33% de las mujeres españolas padecerán la enfermedad.

Por otro lado, el porcentaje de españoles que padecen diabetes tipo 2 según un estudio realizado por CIBERDEM, es de 13.8 %.

Estos altos porcentajes de personas que sufren enfermedades producidas en parte por unos hábitos de vida inadecuados, dan lugar a una importante demanda de los servicios que “Come bien, vive mejor” ofrece.

La salud y la belleza son dos aspectos esenciales a tener en cuenta en la vida de las personas, además las costumbres en nuestro país tienden paulatinamente hacia las europeas, que se centran en una vida sana, gracias al consumo de alimentos naturales y a una dieta equilibrada y variada.

El ejercicio además de prevenir los principales riesgos de la salud humana anteriormente descritos, también puede ayudar a mejorar problemas de salud mental como la depresión leve y la baja autoestima, ya que al realizar deporte se producen endorfinas, unas sustancias químicas que provocan en las personas una sensación de orgullo, les hace sentirse bien y ser felices con ellas mismas.

Por todo esto es por lo que la demanda de oferta dentro del sector de los gimnasios ha aumentado tanto en los últimos años, según datos de IHRSA, España ha sido el país europeo que más ha crecido en cuanto a número de usuarios de gimnasios en los últimos 4 años, situándose en este momento como el segundo país europeo en porcentaje de población que va al gimnasio.

En cuanto al mercado ecológico, estudios de Ecovalia revelan que la demanda de estos productos ha aumentado notablemente en los últimos años, España pasó de un gasto en productos ecológicos de 905 a 965 millones en el 2011.

Esto predice un desarrollo acelerado en el consumo de este tipo de productos y se prevé un crecimiento anual del 25%, estimándose un consumo de aproximadamente 1200 millones en productos ecológicos para el año 2020.

El auge de estos productos, es favorecido por varios factores:

1.- Cambio de la mentalidad del consumidor.

- Tendencia de consumo que busca la mejora de la salud a través de la alimentación.
- Importancia de la tradición como valor añadido de los productos alimentarios, lo que implica el auge de denominaciones de origen, especialidades tradicionales, métodos de elaboración artesanal, etc.
- Preocupación por el impacto de la ganadería y agricultura sobre el entorno.

2.- Aparición de problemas en la producción convencional intensiva.

- En los años 80 y 90 se producen una serie de escándalos alimentarios que provocan desconfianza en las personas en lo que se refiere a la producción alimentaria, ponen en riesgo su salud, provocan grandes pérdidas económicas y captan la atención de los medios de comunicación de masas.

- El consumidor se vuelve más exigente, solicitando mayor seguridad en los métodos y formas de producir y elaborar los alimentos, incorporándose así a los procesos de elaboración conceptos como la certificación de marca.

3.- Apoyo decidido de la Administración europea a las producciones diferenciadas y de calidad como estrategia para mantener la competitividad en un escenario de aumento de la producción en países y mercados emergentes.



Figura 11: Crecimiento de los productos ecológicos

Fuente: Infografía ecológica proporcionado por Everis

Además, es importante saber que, a pesar de la dura crisis económica que se está sufriendo actualmente en España, el consumo de productos ecológicos se mantiene estable.

Por otra parte un estudio realizado por AC NIELSEN revela que el 89% de los hogares españoles consume alimentos saludables para prevenir enfermedades y disfrutar de buena salud, por lo que la oferta de productos ecológicos interesaría a un alto porcentaje de la población.

1.5.4.-Competencia

A continuación se analizarán los principales competidores a nivel de todo Madrid, y se hará un estudio local viendo los competidores más cercanos a **“Come bien, vive mejor”**.

En la Comunidad de Madrid existen empresas dedicadas a la nutrición y dietética, pero desconozco que exista alguna que ofrezca todos los productos y servicios de **“Come bien, vive mejor”**, es por esto por lo que se analizará la competencia según las distintas líneas de negocio ofertadas (asesoramiento nutricional y psicológico, venta de productos ecológicos, cursos relacionados con la alimentación y servicios deportivos)

En el área del asesoramiento nutricional y psicológico, existen varios competidores (no todos ellos tienen el servicio de asesoramiento psicológico ni tampoco todos ofrecen cursos relacionados con la alimentación y la salud, pero sí poseen el servicio nutricional):

- Consultas de dietética y nutrición: el número de empresas de este tipo está aumentando de forma considerable en el territorio español, ya que estos servicios se demandan cada vez más.

Sin embargo no todas las consultas de nutrición cuentan con asesoramiento psicológico y además muy pocas son las que cuentan con un médico endocrino, quién realiza realmente dietas personalizadas acordes con la edad, el sexo y el estado de salud de cada paciente en particular.

El valor añadido que supone que la persona especializada en nutrición sea un médico endocrino es muy grande, ya que sólo estos pueden ofrecer una dieta que se adapte perfectamente a las necesidades fisiológicas del paciente y pueden llevar a cabo un severo seguimiento del estado de su salud mediante análisis de sangre y orina realizados de forma periódica.

En el barrio de Moncloa, existen principalmente los siguientes competidores:

- Clínica de nutrición Madrid. (C/Isaac Peral)

Consulta nutricional: 50 €

Consulta nutricional más test de intolerancia alimenticia: 75 €

Horario de apertura: 10-14h y 16-20h, de lunes a viernes.

- Medicadiet. (C/Andrés Mellado)

Consulta nutricional individual: 45€ (la realizan nutricionistas y dietéticos).

Posibilidad de coger bonos que agrupen varias consultas, se aplicará en estos casos un 10% de descuento.

Horario de apertura: lunes, martes jueves de 10:00 a 21:00; miércoles hasta las 20:30 y viernes hasta las 19:30.

- Natur House. (C/Andrés Mellado)

Las consultas nutricionales son gratuitas, te cobran por los productos que tienes que comprar para seguir el plan alimenticio establecido por el nutricionista. El paciente tiene que acudir al centro todas las semanas mientras se encuentre realizando el tratamiento, y cada vez que vaya deberá comprar un producto, el precio de éste varía dependiendo del tipo, pero la media se encuentra en 30 €/producto.

El horario de apertura es el siguiente: 9:30-13:30 y 17:00-20:30, de lunes a viernes.

- Mundolab. (C/Alberto Aguilera)

Gabinete médico formado por especialistas en nutrición, pediatría y patología del suelo pélvico.

También ofrece asesoramiento psicológico.

Las consultas nutricionales tienen un coste de 30 € por consulta, salvo la primera que cuesta 50 €, a esto hay que sumarle el gasto que el paciente se tendrá en la compra de productos que te obligan a consumir mientras realizas la dieta. La flexibilidad horaria es diversa, depende de cuando se encuentre la

médica nutricionista disponible, ya que ésta trabaja en más centros. Por lo que cada semana tiene una disponibilidad diferente y no es amplia.

La mayor parte de estos centros son conocidos, pues llevan varios años funcionando, lo cual es desfavorable para la oferta de **“Come bien, vive mejor”**, pero por otro lado al llevar tiempo en marcha han recibido muchas críticas e incluso se han ganado una mala reputación en el mundo sanitario y en la sociedad en general; lo cual juega a su favor.

Son muchos los foros de internet, las redes sociales en los que se habla mal de estos centros y se les critica por los efectos rebote que causan sus dietas perjudiciales para la salud, además el “boca- boca”, también ha sido muy dañino para ellos.

La gente necesita profesionales en los que confiar, con los que se encuentren cómodos, tengan complicidad y un trato cercano; es por esto por lo que las críticas de la competencia aportan valor a la oferta de **“Come bien, vive mejor”**, ya que las opiniones de la gente siempre son importantes y el cliente las tiene en cuenta a la hora de escoger, además los malos comentarios hacen más daño todavía cuando la oferta está relacionada con la salud y el bienestar del cliente.

- Clínicas/Hospitales privados: hay clínicas privadas que incluyen entre sus múltiples servicios el de nutrición y dietética.

Algunas de las clínicas que se encuentran en Moncloa, que ofrezcan servicio nutricional son las siguientes son las siguientes:

- Hospital Moncloa.

Cada consulta con el médico endocrino tiene un coste de 103 €, las listas de espera son largas y para tener una cita tienes que pedirla unas 3 semanas antes, la flexibilidad horaria limitada

- Clínica la Luz.

Se está creando el servicio nutricional, que en unos meses estará listo.

Los precios de las consultas están aún por determinar.

- Hospital virgen de la Paloma.

La primera visita cuesta 120 €, las revisiones 55 €.

Las listas de espera son largas y para tener una cita tienes que pedirla unas 3 semanas antes, la flexibilidad horaria limitada

Estas clínicas cuentan con reconocimiento y prestigio por su calidad, pero por otro lado el precio que pagas es bastante superior que el de centros de nutrición y dietética.

- Medicinas alternativas (homeópatas, neurópatas): existen consultas especializadas en medicina alternativa, en las que se elaboran dietas empleando métodos naturales. El precio de estas consultas oscila entre los 40-60 euros, en algunos casos dependiendo del centro las primeras consultas pueden costar un poco más, alcanzando los 100 €, y las posteriores pueden costar de 30-40 €.

- Consultas de nutrición online: existe el asesoramiento nutricional online, tiene una ventaja para el paciente y es que suele ser más barato, además no se tiene que desplazar de casa; pero por otro lado existe un gran inconveniente y es que las dietas son poco personalizadas, no te hacen un seguimiento tan adecuado como el que se lleva a cabo en una consulta en la que son los profesionales quienes te miden, te pesan etc., además es poco cercano y para la mayor parte de la gente esto es un gran hándicap sobre todo si se trata de temas relacionados con la salud, como es el caso.

Los costes son variados, suelen cobrar según la modalidad a través de la cual se realice la consulta:

-Videoconferencia: 25 €/sesión.

-Chat: 25 €/sesión.

-email: 15 €/sesión.

- Sanidad pública: es un competidor fuerte en los clientes que tienen problemas de alimentación que les suponen un riesgo importante para su salud, pero en aquellas personas que no es así, el sistema público no les cubre un médico endocrino que les haga una dieta personalizada, por lo que la sanidad pública no haría competencia en gran parte de la clientela.
- Farmacias/parafarmacias: algunas farmacias ofrecen la posibilidad de asesoramiento nutricional, el cuál es impartido por una dietista especializada. Éstas gozan de muy buena reputación en la sociedad, por la calidad de sus servicios y sus precios asequibles. Determinados laboratorios mandan a una dietista a las farmacias que establece dietas e impone el consumo de sus productos para realizarlas, la consulta cuesta 7-9 euros y se realizan cada 14 días, el coste mensual por los productos dietéticos suele ser de 30 € al mes, dependiendo de los tipos de productos.

Hay que tener en cuenta además la competencia potencial, competencia que aunque por el momento sea invisible hay que considerarla, ésta hace referencia a la posible entrada de nuevos competidores, ya que se trata de un mercado con altas tasas de crecimiento y rentabilidad.

A continuación se presenta una tabla comparativa en la que se puede ver de una forma más clara las diferencias existentes entre los centros de nutrición de los que se ha hablado anteriormente.

NOMBRE DEL CENTRO	ATENCIÓN MÉDICA	ASESORAMIENTO PSICOLÓGICO	FLEXIBILIDAD HORARIA	POSIBILIDAD DE CONSULTAS ONLINE
"Come bien, vive mejor"	SI	SI	SI	SI
Clínica de nutrición Madrid	SI	NO	SI	NO
Medicadiet	NO	NO	SI	NO
<u>Naturhouse</u>	NO	NO	SI	NO
<u>Mundolab</u>	SI	SI	SI	NO
Hospital Moncloa	SI	SI	NO	NO
Hospital Virgen de la Paloma	SI	SI	NO	NO
Farmacia/Parafarmacia	NO	NO	NO	NO

Tabla 1: Comparación entre los centros de nutrición

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la oferta de productos dietéticos y productos ecológicos y saludables, se encuentran los siguientes competidores.

- Farmacias: las farmacias ofrecen una variedad muy amplia de productos dietéticos y su precio es muy variado.

Entre los productos dietéticos más vendidos se encuentran: pack: 60 sobres obregras y almagra 30 cápsulas, sirve para un mes.

Pack: obregras (60 sobres)+ retinil(30 capsulas)(captador, regulador y diurético):43 €, sirve para un mes.

- Supermercados: la mayor parte de los supermercados venden infusiones y té, pero pocos ofrecen variedades como pueden ser: el Té negro de almendra,

Té negro abrazo de panda, te chocolate-frambuesa...que forman parte el catálogo de productos de **“Come bien, vive mejor”**.

Por otro lado las infusiones con efectos laxantes, digestivos.... se pueden encontrar en grandes superficies pero éstas carecen de personal especializado en estos productos, de forma que no te puede aconsejar tan bien como alguien que sí lo es y se dedica exclusivamente a la venta de éstos.

Además en éstos podemos encontrar productos sustitutivos a los ecológicos, la harina, los espaguetis, las tortitas de arroz, los cereales..., al no ser de origen ecológico poseen menos valor para el cliente, lo que sí es cierto es que en ocasiones su menor precio los hace más atractivos para el consumidor (competencia indirecta).

Sin embargo algunas personas prefieren pagar un poco más por un producto de mejor calidad y sabor, además en el caso de que el cliente esté recibiendo asesoramiento nutricional en **“Come bien, vive mejor”** puede encontrar estos productos en el propio establecimiento, sin necesidad de desplazarse a otro local. Cerca de **“Come bien, vive mejor”**, existen los siguientes supermercados: Día, Supersol, Caprabo, Carrefour y Ahorramás.

- Tiendas de productos ecológicos: hacen competencia en toda la parte de venta de estos productos.

El establecimiento más cercano es Natura, un supermercado ecológico situado en Guzmán el Bueno.

- Tiendas de Té e infusiones: ofrecen una amplia gama de variedades de estos productos, la encargada de atender a los clientes seguramente disponga de conocimiento acerca de los productos que vende ya que se trata de algo muy específico, por lo que podrá aconsejar bien a los clientes. Las más próximas a **“Come bien, vive mejor”** son: La antigua plantación Samsara (C/Fernando el Católico) y Lfont Tea Mountain (En Arguelles).

- Empresas de nutrición y dietética: algunas de ellas venden productos dietéticos y complementos alimenticios independientemente de si el cliente tiene contratado en la empresa el servicio nutricional, sin embargo la mayor parte vende estos productos exclusivamente a sus clientes, ya que argumentan que sus dietas necesitan dichos productos para conseguir los efectos deseados.

A continuación se presenta una tabla comparativa en la que se resumen las características más significativas para comparar “Come bien, vive mejor” con sus competidores en la línea de negocio relativa a la venta de productos ecológicos y saludables, y productos dietéticos.

Local	Productos ecológicos	Productos alimenticios: carne, pescado, lácteos....	Productos dietéticos	Personal especializado
“Come bien vive mejor”	SI	NO	SI	SI
Farmacias/Parafarmacias	NO	NO	SI	SI
Supermercados (Supersol, Carrefour, Caprabo, Ahorramás...)	NO	SI	NO	NO
Tiendas ecológicas (Natura)	SI	SI	SI	NO
Centros de nutrición (Naturhouse)	NO	NO	SI	SI

Tabla 2: Comparación entre tiendas de venta de productos dietéticos y saludables

Fuente: Elaboración propia

En el área de actividades para realizar ejercicio físico, los principales competidores de **“Come bien, vive mejor”** son los gimnasios, los cuáles además de ofrecer las actividades que se impartirán en mi negocio, disponen de máquinas de correr, bicicletas estáticas, máquinas de musculación, pesas etc, las cuáles son bastantes demandadas sobre todo en el género masculino.

Los competidores más cercanos son: Holiday Gym, SCG, Avanti y Físico.

- Holiday Gym. El coste mensual que se paga por disfrutar de todos los servicios que ofrece este gimnasio (clases colectivas y sala de musculación), es de 50 €/mes.
- SCG. Las clases colectivas cuestan 50 €/mes, las clases colectivas + sala de musculación 53 €/mes, sala de musculación solo 50 €/mes.
- Avanti. El coste mensual que se paga por disfrutar de todos los servicios que ofrece este gimnasio (clases colectivas y sala de musculación), es de 48 €/mes. Ofrece servicio nutricional.
- Físico. Precio medio 49 €/mes incluye sala de actividades colectivas y sala de musculación.

A continuación se muestra una tabla comparativa entre los centros deportivos y gimnasios más cercanos a “Come bien, vive mejor”.

Centro	Tonificación Cuerpo/Mente	Artes marciales	Act. Cardio	Servicio nutricional	Sala musculación y fitness completas	Talleres Cursos	Clases Online
“Come bien, vive mejor”	SI	NO	SI	SI	NO	SI	SI
Holiday Gym	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO
Avanti	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO
Físico	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO
SCG	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO

Tabla 3: Comparación entre centros deportivos y gimnasios

Fuente: Elaboración propia

Como se dijo anteriormente, **“Come bien, vive mejor”**, opera en un nicho de mercado en el que actualmente desconozco que exista una oferta similar que complemente los servicios de nutrición y asesoramiento, con la venta de productos ecológicos y saludables y clases de actividades deportivas.

Por ello, aunque he hablado de toda la competencia que presenta mi oferta en las distintas ramas de los productos que ofrece, no existe ninguna competencia que ofrezca todos los productos con la que poder comparar.

1.5.5.-Amenaza de productos y servicios sustitutivos

La crisis económica que se está viviendo en estos momentos en España afecta a los hábitos y al ritmo de vida de las personas, éstas cuentan con menos tiempo libre y menos recursos económicos disponibles, es decir el consumo medio individual se

ha reducido al igual que el tiempo disponible dedicado a actividades de ocio que son excesivamente caras. Es por esto, por lo que los productos industriales y procesados pueden ser preferidos por los consumidores antes que los ecológicos ya que el precio es más bajo; además la realización de ejercicio físico mediante métodos tradicionales (bicicleta, correr, partidos de fútbol, partidos de tenis...), pueden ser sustitutivos de las actividades que ofrece **“Come bien, vive mejor”** ya que éstas implican muy poco o ningún coste para el cliente.

Por tanto se puede optar por esperar un tiempo hasta que la situación económica mejore o aprovechando que la crisis no ha afectado de manera significativa a el sector de la nutrición ni al mercado ecológico, optar por una estrategia de diferenciación para conseguir un lugar único en el que los clientes puedan sentirse a gusto, disfrutar y ver como sus vidas mejoran.

1.5.6.-Proveedores

La definición de una estrategia de compra está influenciada por factores como el volumen de compra y el riesgo de suministro (complejidad técnica del producto o servicio, la disponibilidad de fuentes de suministro en el mercado y la gestión logística del producto).

En función de estos factores, la estrategia de compras puede clasificarse de la siguiente forma:

- Múltiples proveedores: alto volumen de compra y limitada complejidad técnica o de suministro. El poder de negociación es alto debido al gran volumen de compra y la existencia de varias opciones de aprovisionamiento.

- Proveedores estratégicos: alto volumen de compra y alta complejidad técnica o de suministro. Existen varias fórmulas de colaboración con estos proveedores, a través del establecimiento de alianzas estratégicas que permitan preservar el saber hacer, la incorporación temprana de los proveedores en las fases iniciales del proyecto o la ejecución de actividades de desarrollo de proveedores para alcanzar el nivel de competencia deseado para la fabricación del producto.

En el caso de proyectos estratégicos, es necesaria la firma de contratos de confidencialidad unilateral o bilateral que preserven el conocimiento existente aportado por proveedor y cliente.

- Proveedores estándar: bajo volumen de compras y baja complejidad técnica o de suministro.
- Proveedores críticos: medio o bajo volumen de compra y alta complejidad técnica o de suministro.

La selección de un proveedor depende generalmente de múltiples factores, condiciones de pago, calidad, y servicio, lo suyo es tratar que haya un equilibrio de estos componentes en la elección. Se debe de analizar cuál de ellos es más importante según la empresa, si lo es la calidad, la entrega a tiempo o el financiamiento.

Para la elección de los proveedores en primer lugar se ha recopilado información acerca de los principales suministradores de productos ecológicos, de té e infusiones; las principales fuentes de información de las que éstos se sacaron han sido: internet, páginas amarillas y revistas especializadas.

Posteriormente solicité información de sus condiciones de trabajo y de su catálogo de productos. A continuación hice una evaluación y un estudio comparativo de

todas las opciones posibles. La existencia de múltiples proveedores me permite tener un poder de negociación alto, teniendo en cuenta factores como la calidad, el precio del bien, el precio de distribución, la rapidez de la entrega, la fiabilidad de la rapidez y el prestigio del proveedor seleccione de entre todos los proveedores existentes: Brotes Organic, Biozzuco (Eslaveco), Biogran, Alieco y Viveline.

Se ha procedido a contactar con las empresas mencionadas anteriormente y tras analizar sus condiciones de compra, las tarifas de precios de sus catálogos y lo que me ofrecían, me decanté por Brotes Organic. El poder de negociación fue escaso ya que la mayor parte de estos proveedores cuentan con renombre internacional y llevan años consolidados en el mercado, sin embargo aquellos que se han introducido hace relativamente poco me dieron mayor flexibilidad.

Brotes Organic me proporcionará los productos y me los hará llegar a través de su transporte propio (con un coste de 6 € por entrega) y un plazo de entrega de 1 día. Además semanalmente enviarán su oferta de productos y no hay pedido mínimo. Esta empresa familiar apuesta por los productos ecológicos como forma de vida, todos sus productos tienen la certificación de los Comités de Agricultura Ecológica, lo que garantiza que éstos no han sido tratados con productos químicos y que se respeta en su cultivo el medio ambiente y su sostenibilidad. En los ANEXOS, aparecen las condiciones de este proveedor.

Para el suministro de los Tés e infusiones busqué también distintas empresas proveedoras: Safaya, Alveus Spain y La casa de Té, tras analizar sus tarifas y sus condiciones de trabajo, decidí escoger a Safaya, con quién se llegó a un acuerdo relativo a los costes de transporte.

Las pulseras de la actividad se pueden adquirir a través de Aliexpress (marca Vidonn). La compra inicial se estima en 30 unidades por 1349.70 euros, el envío es gratuito.

1.5.7.-Estudio de mercado

Los servicios de nutrición y dietética y los productos ecológicos van dirigidos a una variedad muy amplia de público.

Los complementos alimenticios, los productos ecológicos y naturales, no manipulados genéticamente son artículos muy solicitados; en la actualidad los clientes son cada vez más exigentes, es por ello por lo que estos bienes aportan valor a la oferta, ya que las personas cada vez piden más calidad.

Sin embargo en este mercado el desconocimiento y la falta de información del cliente puede ser un “hándicap” que hay que salvar.

Es por esto por lo que **“Come bien, vive mejor”** cuenta con profesionales que no se limitan a vender productos sino que su labor va más allá, tratando de transmitir a la clientela los beneficios de los productos naturales y les orientándoles en la selección de éstos.

A continuación se muestran las preguntas de la encuesta realizada a personas de diversas edades en los siguientes distritos de Madrid capital: Arganzuela, Barajas, Carabanchel, Centro, Chamartín, Chamberí, Ciudad Lineal, Fuencarral-El Pardo, Hortaleza, Latina, Moncloa, Moratalaz, Puente de Vallecas, Retiro, Barrio de Salamanca, San Blas, Tetuán, Usera, Vicálvaro, Villa de Vallecas y Villaverde.

Para cada barrio se ha intentado se ha intentado realizar la siguiente distribución de encuestas:

- Un 25% dirigido a la población comprendida entre 18 y 32 años de edad, etapa de la vida en la que se da mucha importancia al aspecto físico, en la que se estudia, se empieza a trabajar y por lo general todavía no se tienen hijos a los que cuidar y mantener.

- Un 25% dirigido a personas de 32 a 57 años, época en la que se suele tener un trabajo y una familia estable, en la que el poder adquisitivo es mayor que el de la anterior etapa, pero a su vez los gastos que se tienen también aumentan.

- Un 25% dirigido a la población comprendida entre 57 y 70 años, periodo en el que se sigue trabajando, y en el que por lo general se tiene más tiempo libre y se ahorra

más dinero, ya que es cuando en caso de tener hijos éstos se independizan, es decir tienen sus propios trabajos y viviendas.

-Un 25 % dirigido a personas de 70 años en adelante, población jubilada, con necesidad de cuidarse, con tiempo libre y con ganas de ocuparlo.

- 1) ¿Le parece importante realizar deporte y tener una alimentación equilibrada?
- 2) ¿Le gustan las actividades aeróbicas en grupo como el aerobio, zumba, body combat, etc?
- 3) ¿Ha pensado alguna vez en cambiar sus hábitos alimenticios, ya sea por salud o por estética?
- 4) ¿Conoce los beneficios de los productos ecológicos?
- 5) Tras saber lo que son los productos ecológicos ¿Estaría dispuesto a comprarlos en alguna ocasión?
- 6) ¿Le preocupa el medio ambiente y la sostenibilidad de la tierra?
- 7) ¿Qué le parecen unas clases de actividades aeróbicas impartidas por un monitor virtual, y que luego tuviera la posibilidad de llevárselas a casa en un pen-drive para poder seguir disfrutando de ellas?
- 8) ¿Prefiere el método convencional de impartir estas clases?
- 9) ¿Qué le parece una combinación del método tradicional con clases impartidas por un monitor virtual y que éstas se las puedan llevar en un pen-drive?
- 10) ¿Le parece que la presencia de un médico endocrino en un centro de nutrición y dietética en lugar de un nutricionista, aporta valor a la oferta?
- 11) ¿Estaría dispuesto a pagar más por haber un médico?

12)¿Piensa que en algún momento de su vida acudirá a un especialista para que le ayude a cambiar sus hábitos de alimentación o para que le recomiende el tipo de ejercicio físico que debería practicar?

A continuación aparecen comentados los resultados de algunos de los distritos encuestados.

Moncloa

Los resultados indican que al 100% de los encuestados les parece importante tener una dieta equilibrada y realizar deporte habitualmente.

Además se puede ver que las actividades aeróbicas gustan mucho a las mujeres, en el caso de los hombres el porcentaje es algo menor.

En cuanto a la modificación de la forma de alimentación, la mayor parte de las mujeres ha pensado en cambiarla por cuestión de estética o salud aunque en el caso de los hombres únicamente la mitad lo ha considerado. Sin embargo la mayor parte de los encuestados independientemente de su género (un 90% de mujeres y un 77% de hombres) dicen que alguna vez ha acudido o puede acudir a un especialista para que les ayude a mejorar sus hábitos alimenticios y deportivos.

Como era de esperar, los productos ecológicos son desconocidos para un importante porcentaje de población, sobre todo en el caso de las mujeres, ya que únicamente conocen sus beneficios un 33% frente a un 60% de los hombres. No obstante, la mayoría de los encuestados estaría dispuesta a comprarlos alguna vez (un 89 %).

Al 100% de los encuestados les parece que el médico endocrino aporta valor a la oferta y además la mayoría de ellos estaría dispuesto a pagar más por un servicio en el que éste fuera el profesional.

El Barrio Salamanca

Al igual que en Moncloa los resultados muestran que al 100% de los encuestados les parece importante tener una alimentación sana y realizar deporte frecuentemente, además las actividades aeróbicas siguen siendo más demandadas por el género femenino que por el masculino.

La mayor parte de las mujeres encuestadas se han planteado cambiar sus hábitos alimenticios, sin embargo el porcentaje de hombres que han considerado adoptar unos hábitos más sanos es menor.

El 87% de los encuestados afirman haber acudido o piensan que pueden asistir a un profesional para que les asesore sobre cómo llevar una dieta equilibrada y la realización de ejercicio. Los productos ecológicos son conocidos más por los hombres que por las mujeres, con unos porcentajes del 40% y 65% respectivamente, sin embargo una vez que se explicó a los encuestados sus propiedades y se les informó de su precio, la gran mayoría (90%) estarían interesados en adquirirlos. Por último a todas las personas encuestadas les parecía que el médico endocrino añadía valor a la oferta y por sus servicios pagarían más.

Ballecas

Los resultados de las encuestas realizadas son muy diferentes a los mostrados anteriormente. En este caso sólo el 80% de los encuestados opina que es importante tener una alimentación equilibrada y una rutina de hacer ejercicio físico y tan sólo un 50% se ha planteado alguna vez cambiar sus hábitos alimenticios.

Las actividades aeróbicas son más demandadas por el género femenino que por el masculino, en este distrito el porcentaje de hombres que las practicarían no llega al 20%, pero de cualquier manera el porcentaje de población interesada en acudir a un centro para mejorar su alimentación y tener una vida más sana es aproximadamente del 60%, porcentaje muy pequeño en comparación con el de Moncloa o el del Centro. Los productos ecológicos y sus propiedades son conocidos por tan sólo un 20% de la población, y apenas un 50 % de los encuestados estaría dispuesto a comprarlos tras haber sido informados de su precio y beneficios.

Por último a todas las personas les parece que el médico endocrino añade valor a la oferta y pero sólo un 65% de la población estaría dispuesto a pagar por ello.

Ciudad Lineal

En este distrito los resultados de las encuestas realizadas muestran que al 100% de los encuestados les parece importante tener una alimentación sana y realizar ejercicio físico.

La mayoría de las mujeres encuestadas se han planteado cambiar sus hábitos alimenticios, en el caso de los hombres este porcentaje es menor.

Por otro lado, el 70% de los encuestados afirman haber acudido o tienen pensado acudir a un centro de nutrición y dietética. Los productos ecológicos son más conocidos por los hombres que por las mujeres, con unos porcentajes del 60% y 30% respectivamente, además una vez informados de las propiedades de estos productos un 85% de las personas estarían interesadas en adquirirlos.

Además la opción de tener un médico endocrino pareció buena y la mayoría de los encuestados estarían dispuestos a pagar más por este valor añadido.

De todas las encuestas realizadas se deduce que en el distrito de Moncloa, el Barrio Salamanca, y el Centro es donde “¡Come bien, vive mejor!” podría tener más éxito, ya que las necesidades de la población en estas zonas se verían cubiertas con esta propuesta de negocio.

El servicio nutricional sigue siendo más demandado por el género femenino, pero cada vez son más los hombres los que se preocupan por el cuidado de su cuerpo, por su salud y alimentación. Por otro lado el servicio relacionado con las actividades deportivas es muy popular en ambos sexos, y el rango de edades abarcadas también es muy amplio, desde la adolescencia hasta la vejez, incluyendo esta última. En un principio me planteé el impartir parte de las clases de actividades aeróbicas de forma convencional, es decir con la presencia de un monitor y otra parte con un monitor virtual, lo cual me permitiría reducir costes, pero viendo los resultados de las encuestas decidí que era mejor el método tradicional de impartir clases. Teniendo en cuenta que a muchas personas les parece buena idea poder disfrutar de las clases en sus casas, decidí incluir en la

oferta la posibilidad de tener además disponibles las clases on-line para que los clientes pudieran disfrutar de ellas en cualquier momento.

A la vista de los resultados está que la mayor parte de los encuestados independientemente de su edad y sexo puedan ser clientes potenciales del negocio. Pero es de destacar que son los jóvenes los que dan más importancia a la adquisición de unos hábitos sanos, los que más interés tienen por los centros deportivos y los gimnasios y los que más conocen el mundo de los productos ecológicos.

A partir de los resultados de las encuestas y del estudio de mercado realizado, se decide ubicar “Come bien, vive mejor” en el barrio de Moncloa. La ubicación se caracteriza por la presencia de mucha gente joven y familias con un poder adquisitivo medio-alto, por lo que habrá suficiente demanda de los productos (bienes y servicios) descritos anteriormente.

1.6.- Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis de la actividad empresarial por la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en las distintas actividades generadoras de valor. Esta ventaja se logra cuando la empresa desarrolla una actividad con menos costes que sus competidores o de una forma diferenciada que destaca sobre la competencia.

La cadena de valor se divide en dos partes:

- Las actividades primarias: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio postventa.
- Las actividades secundarias, que apoyan a las anteriores: infraestructura de la organización, dirección de recursos humanos, desarrollo de la tecnología y compras.

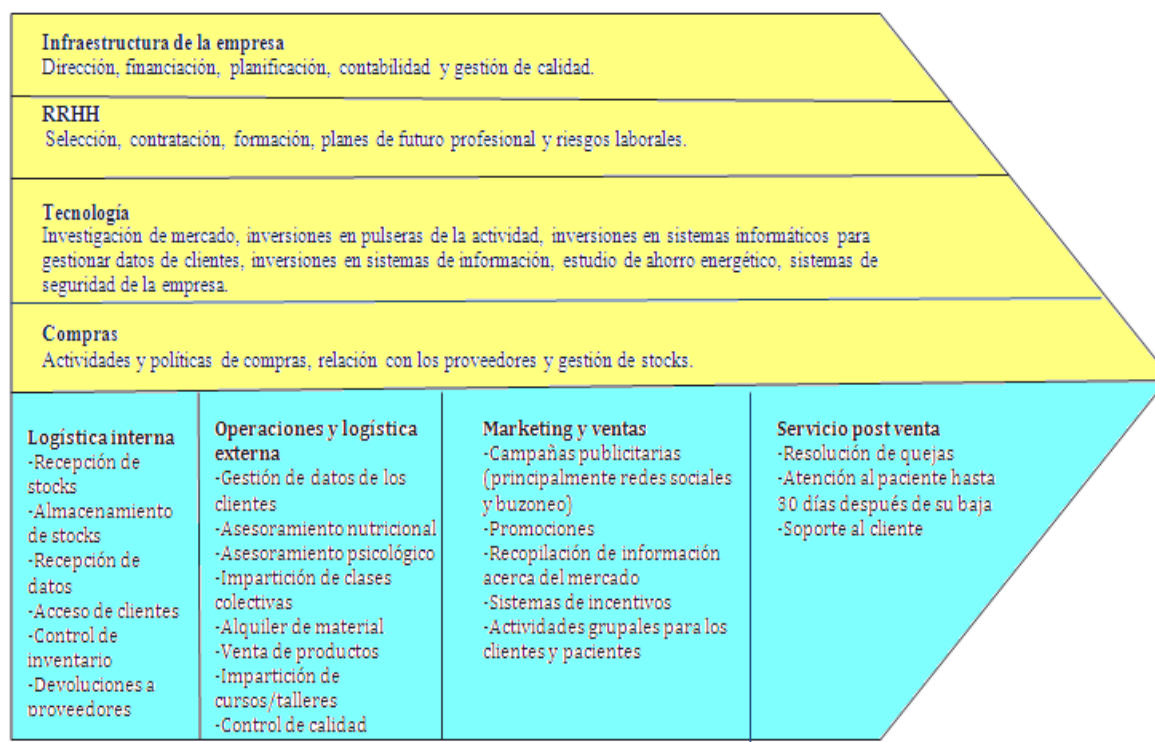


Figura 12: La cadena de valor

Fuente: Elaboración propia

1.7.- Estrategia de la empresa

De entre las distintas estrategias para definir la implantación de “Come bien, vive mejor”:

- Estrategia de enfoque, consiste en especializarse en un tipo de cliente en particular (jóvenes, niños, mujeres...) o en la oferta de unos servicios determinados (elaboración de menús para colegios, dietas para diabéticos...)
- Estrategia de penetración, consiste en hacer grandes esfuerzos en la promoción de sus productos y ofertarlos a un precio bajo, logrando así su rápida introducción en el mercado. Esta estrategia suele tener éxito en

sectores en los que los clientes son muy sensibles al precio algo poco habitual en el de la nutrición, ya que en este los clientes se preocupan más por la calidad y la confianza de los bienes y servicios ofertados que del precio de éstos.

- Estrategia de diferenciación, consiste en encontrar una ventaja competitiva a la oferta y potenciarla para diferenciar a la empresa en el sector.

A partir del análisis del mercado y del sector “**Come bien, vive mejor**” opta por seguir una estrategia de diferenciación, ofreciendo servicios de confianza y calidad, combinados con productos tipo bien, esto es un importante diferenciador de la oferta en relación con la de otros competidores, ya que existe un catálogo de productos completo y variado con excelente relación calidad-precio, que aglutina en un mismo emplazamiento diferentes ofertas que habitualmente se presentan por separado.

1.8.- Modelo de negocio

El objetivo de “**Come bien, vive mejor**” es impartir una reeducación alimentaria con la que se obtengan resultados que no perjudiquen a la salud, ni a corto ni a largo plazo. Así, el modelo de negocio se fundamenta en la venta de productos relacionados, y adaptados a las necesidades de cada cliente, partiendo de una oferta general amplia. Debemos conseguir que los clientes se conciencien de la importancia de nuestros productos para su bienestar, en una franja de precios de venta asequible y bien equilibrada en el balance de necesidad / oportunidad / calidad.

“**Come bien, vive mejor**” ofrece un amplio catálogo de productos; asesoramiento nutricional y psicológico, planes alimenticios personalizados, cursos relacionados

con la alimentación y la salud física/mental, productos ecológicos y saludables, y la posibilidad de realizar ejercicio físico bajo la supervisión de un profesional.

Con todo esto, mi oferta pretende mejorar la calidad de vida de las personas y crear una concienciación social sobre la importancia de tener unos hábitos de vida saludables.

1.9.- Fiabilidad del equipo

El equipo de gestión y de prestación de los servicios, así como de la venta, se creará con la selección y contratación de trabajadores por cuenta ajena, y la colaboración con profesionales independientes especializados en diversas áreas de conocimiento necesarias.

Los empleados y colaboradores deben contar, además de con una formación suficiente, con ganas de participar en el proyecto y con experiencia en las funciones que a cada uno le sean definidas

1.10.- Catálogo de productos

Los productos (bienes y servicios) que se ofrecen se caracterizan por su calidad y eficacia gracias a la impecable formación de los profesionales y a la cuidada selección de los proveedores participantes.

Los productos de tipo bien ofertados a los clientes son de alta calidad, adquiridos a proveedores con tiempo en el mercado, que aseguran servicio rápido y reposición de inventario en el tiempo requerido. Este aspecto permite cerrar acuerdos de precio y volumen en condiciones de confianza.

La gran variedad de servicios ofertados todos ellos por una misma empresa, añade valor para el cliente, ya que todo lo necesario para mejorar su calidad de vida se coordina de la mejor forma para satisfacer sus necesidades.

CAPÍTULO 2: COMPAÑÍA, PRODUCTOS Y SERVICIOS

2.1.- Compañía

“Come bien, vive mejor” es un proyecto dinámico, serio y comprometido que cuenta con un equipo de personas con formación específica, que ayudarán a satisfacer la demanda y a transmitir a sus clientes la importancia de la alimentación, convirtiendo así la oferta en algo esencial para ellos.

El equipo básico diseñado se encuentra formado por:

- Dirección general de la empresa:

Este puesto debe ser desempeñado por una persona multidisciplinar, ya que tiene funciones muy variadas: debe coordinar todos los recursos de la empresa, la tesorería, el tiempo, las personas; debe encargarse de que los planes previstos sean llevados a cabo dentro de los plazos establecidos, y debe tomar las decisiones estratégicas, tácticas y operacionales de la empresa, mediante el análisis y la evaluación de las diferentes opciones.

Las habilidades interpersonales son importantes debido a que ha de interactuar con los stakeholders o colaboradores directos interesados (empleados, proveedores, distribuidores y clientes).

Por último, deben ser una persona clara y persuasiva capaz de organizar y dirigir las operaciones llevadas a cabo.

- Responsable médico endocrino:

Este puesto se encargará del asesoramiento nutricional; y de impartir los cursos sobre alimentación.

Se trata de un profesional con titulación universitaria que dispone de capacidad para realizar el asesoramiento nutricional, interviniendo en los hábitos alimenticios y en las dietas de sus pacientes con el fin de mejorar su calidad de vida.

El experto deberá conocer las causas del problema alimenticio del cliente y encontrar una solución, además de trabajar en la prevención del problema.

El buen trato al cliente es fundamental, que los pacientes se encuentren seguros, cómodos y bien atendidos es una de las claves del éxito, ya que cuando se trata de salud, el enfoque del problema y la cercanía del profesional es muy importante para avanzar en el tratamiento.

Se buscará un experto que además de planificar, gestionar y evaluar sus intervenciones sea capaz de transmitir al paciente de la forma más cómoda y cercana posible todos los seguimientos, tareas y ejercicios que tenga que realizar durante el tratamiento. Debe tener comportamiento ético en la toma de las decisiones en el ámbito profesional, además diseñará programas educativos dirigidos a desarrollar conductas saludables en el ámbito de la alimentación y el ejercicio físico.

- Responsable psicólogo:

Se encargará del asesoramiento psicológico, deberá de tener capacidad de análisis e intuición para poder llegar a conocer la causa del problema del paciente. También impartirá alguno de los cursos/talleres.

Debe de ser una persona cercana, abierta receptiva y con inteligencia emocional e interpersonal para comprender y descubrir las emociones y sentimientos de los pacientes y trabajar así en la búsqueda de soluciones rápidas y efectivas.

- Recepcionista: persona encargada de recibir a los clientes y de la venta de productos tipo bien.

- Entrenador físico, persona en buena forma física, con experiencia laboral previa. Esta persona será quién impartirá las clases de GAP (glúteos, abdominales y piernas), aerobio, pilates, biodanza, abdominales, mantenimiento, estiramientos, body-pump y body-combat.

2.2.- Productos. Bienes y servicios

“Come bien, vive mejor” ofrece un amplio catálogo de productos, dividido en dos áreas:

2.2.1.-Productos tipo bien

Todos ellos saludables, la mayor parte de ellos de origen ecológico, dirigidos al consumo por parte de los clientes.

La lista de productos se mostrará más adelante en el plan económico-financiero.

Los productos tienen una serie de valores añadidos respecto de los no ecológicos:

Se obtienen de forma respetuosa con el entorno.

- En su producción se han ahorrado recursos naturales (agua y energía).
- En su obtención se ha reducido el riesgo de contaminación de suelos, aire y agua al no usarse sustancias químicas de síntesis (fertilizantes, pesticidas, etc.).

Los productos ecológicos contribuyen a mejorar su entorno.

- El método de obtención favorece la fertilidad del suelo.
- Su producción ha beneficiado a la comunidad del entorno.

Se obtienen de forma respetuosa con los animales y plantas de los que proceden.

- La producción de alimentos ecológicos respeta sus ciclos naturales de crecimiento.
- En su obtención se ha tenido en cuenta el bienestar de los animales.
- Los vegetales han crecido al ritmo natural de la planta.

Su elaboración se basa en métodos tradicionales.

- Al respetarse los ritmos y tiempos de elaboración tradicionales, el producto tiene mejores cualidades gustativas.
- Se han elaborado sin la ayuda de aditivos no incluidos en la lista restringida de sustancias autorizadas.

Excelente relación calidad-precio.

Calidad superior a la de productos no ecológicos.

Mejor sabor que los productos no ecológicos.

Por las razones anotadas el consumo de productos ecológicos está aumentando de forma muy significativa en los últimos años, ya que las ventajas que presentan cada vez se valoran más y se tienen en cuenta a la hora de comprar, sobre todo en un segmento de la población de clase media-alta, que no se ha visto tan afectada por la crisis económica, y que puede seguir accediendo a productos de precio asequible en relación a beneficios a obtener.

Además de alimentos propios de la dieta Mediterránea, se ofertan otros que no son esenciales pero que ayudan mucho en los procesos de adelgazamiento y son completamente naturales y buenos para la salud.

A continuación se describen las principales características de algunos de los productos ofertados para el consumo.

- **Cola de caballo.** Se trata de una planta que posee gran cantidad de sales de potasio y flavonoides. Depura el organismo gracias a que libera toxinas retenidas en éste y combate la retención de líquidos.
- **Alga Fucus.** Complemento alimenticio, que ayuda a bajar de peso, a mejorar el metabolismo y a reducir el colesterol, gracias a su alto contenido en yodo, que estimula el metabolismo celular, a su riqueza vitamínica que sirve de suplemento en dietas muy bajas en calorías y por su contenido en algina, que reduce el apetito.

- **Té verde.** Gracias a que es un agente de termogénesis, posee la capacidad de quemar grasas en distintas partes del cuerpo y proporciona beneficios como mejorar y aumentar el metabolismo de todo el organismo, por los componentes antioxidantes que posee, depurar el cuerpo, a través de la eliminación de toxinas y sustancias que el cuerpo no necesita y disminuir los niveles del colesterol malo y triglicéridos de la sangre
- **Infusión de bardana.** Ayuda a perder peso, gracias a sus propiedades diuréticas y depurativas, además su gran capacidad para eliminar toxinas hace que la piel tenga un magnífico aspecto, resaltando su belleza.
- **Infusión de amaranto.** Reduce el apetito, gracias a su riqueza en almidón.
- **Infusión de arenaria.** Permite adelgazar debido a sus importantes cualidades diuréticas, las cuáles eliminan la retención de líquidos de una forma mucho más rápida, depurando el cuerpo y posibilitando la eliminación de toxinas..
- **Infusión de sen.** Tiene varias propiedades, entre las que destacan, su efecto laxante, debido a los flavonoides, mucílagos y derivados activos de senósidos que contiene, que dan lugar a la eliminación de residuos y toxinas a través de la orina y heces. Además mejora la eliminación de líquidos del organismo.
- **Infusión de dientes de león.** El diente de león es un efectivo depurativo y adelgazante natural.
- **Hígado de bacalao.** Se trata de un suplemento alimenticio que aporta vitaminas A y D, favorece la calcificación ósea, mejora la visión, protege la piel, posee alto poder antioxidante, disminuye la presión arterial producida por el stress y tiene otras propiedades, que le convierten en un complemento ideal para procesos de adelgazamiento.
- **Onagra + borraja.** Entre sus principales aplicaciones, se encuentra la de reducir los niveles de colesterol, mejora el sistema inmune y combate la menopausia y el síndrome premenstrual.
- **Omega 3 perlas.** Protege el corazón, elimina las grasas, es un estabilizador emocional y mejora la calidad del cabello y de las uñas.

- **Hoja de melisa.** Ayuda a digerir mejor los alimentos, calma el dolor de estómago, descongestiona el hígado por lo que es útil para dietas depurativas o de adelgazamiento etc.

Como elemento diferenciador, y complemento de alto valor competitivo, **“Come bien, vive mejor”**, alquilará a sus clientes pulseras de registro de su actividad. Dichas pulseras aportan valor añadido para el cliente, ya que además de ayudar a la nutricionista a controlar mejor a sus pacientes, les sirve a éstos para ver cómo evolucionan y les motiva a alcanzar las metas propuestas.

Las pulseras cuantificadoras son un accesorio tecnológico, que gracias a unos sensores que llevan incorporadas se pueden controlar muchos parámetros de la actividad diaria de una persona: el número de pasos dados, los kilómetros andados y el número de calorías consumidas, en base a una estimación del peso y el ejercicio diario.

Este tipo de pulseras permite, además, conocer el hábito nocturno de sueño de la persona que la lleva. Por la noche se puede poner en modo nocturno o lo que es lo mismo, que en ese momento sepa que la persona está en la cama y controle, por ejemplo, sus movimientos. De este modo y en función a la hora que se levante la persona, le dirá que tal ha funcionado su ciclo de sueño. Esta pulsera se encuentra sincronizada mediante conexión Bluetooth con otros dispositivos, como el teléfono móvil o la tablet, de forma que muestra en su pantalla toda la información recopilada.

“Come bien, vive mejor” alquilará también un kit de gimnasio compuesto por un par de mancuernas de peso a elegir por el cliente y de una colchoneta, para que los clientes que lo desean puedan continuar con el ejercicio en sus casas.

Este kit es susceptible de adquisición por parte del cliente. Esta será con toda seguridad la opción más elegida, por el necesario uso de los aparatos de forma personal.

2.2.2.- Asesoramiento nutricional

Un experto realizará varias sesiones en las que escuchará al paciente, le hará un estudio y, en función de los resultados obtenidos y de los intereses y objetivos del cliente, le asignará un tratamiento personalizado, flexible y sostenible.

Durante las sesiones se estudiarán los hábitos de alimentación del paciente y sus problemas alimenticios (intolerancias, alergias, análisis genético), tras analizar los resultados y en función de sus intereses, comenzará el tratamiento personalizado con unas pautas determinadas que el cliente deberá seguir, además el nutricionista impartirá una reeducación alimentaria y unas indicaciones de cómo ha de cocinar y del ejercicio físico que debería de hacer.

Además el especialista le puede recomendar alimentos determinados, infusiones o suplementos nutricionales que el cliente si lo desea puede adquirir en el propio establecimiento. En ningún momento se le obliga al paciente a tomarlo para seguir la dieta, simplemente se le recomienda en el caso de que lo necesite.

Existen distintos planes de adelgazamiento y nutrición:

- Adelgazamiento personalizado.

El nutricionista elaborará un plan alimenticio personalizado, después de haber realizado el estudio preciso.

Las dietas se harán de forma que se pueda comer de todo y llevar una vida normal, gracias a un sistema de intercambios flexible con el que se cambiarán los hábitos alimenticios de forma sostenible. De esta manera se perderá peso a un ritmo saludable y únicamente se perderán grasas, la masa muscular permanecerá intacta para evitar el efecto rebote de las dietas no equilibradas.

La dieta Mediterránea por intercambios, es una dieta personalizada, sostenible y flexible que te permite escoger los alimentos según tus gustos y preferencias y te enseña a comer de una forma equilibrada.

- **Menopausia**

Se trata de un plan adaptado para esta nueva etapa fisiológica, en la que la ansiedad aumenta y en la que se tiende a ganar peso.

- **Ganar peso con salud.**

El nutricionista diseñará un plan alimenticio personalizado, para ganar peso a un ritmo saludable, aumentando la grasa y la masa muscular.

- **Deportistas.**

Para aumentar el rendimiento del ejercicio físico un nutricionista diseñará un plan nutricional.

- **Embarazadas.**

El nutricionista creará un plan alimenticio personalizado para cubrir las necesidades nutricionales del bebé y de la madre y para preparar el cuerpo para el parto.

- **Lactancia-posparto.**

El plan alimenticio te permitirá bajar los kilos ganados durante el embarazo a un ritmo saludable.

- **Alimentación infantil**

Plan alimenticio para que toda la familia disfrute de la dieta mediterránea, para crear unos hábitos alimenticios en los niños desde que son pequeños y para controlar que su peso esté dentro de unos límites saludables.

- Diabetes.

La diabetes es una enfermedad que ha aumentado considerablemente en los últimos años, es por ello, por lo que los nutricionistas de **“Come bien, vive mejor”** diseñarán un plan alimenticio para evitar hipo- e hiperglucemia.

- Dejar de fumar sin ganar peso.

Dejar el tabaco es imprescindible para mejorar la calidad de vida, a mucha gente le preocupa el peso que se gana al dejar de fumar, es por ello por lo que en **“Come bien, vive mejor”** se enseñará a controlar la ansiedad producida durante esta etapa de cambios para que ganar peso no sea un freno para dejar el tabaco.

Los pacientes podrán comunicarse con el médico en el caso de que les surja alguna duda durante el tratamiento y un tiempo después de finalizar éste, a través de la página Web de **“Come bien, vive mejor”**

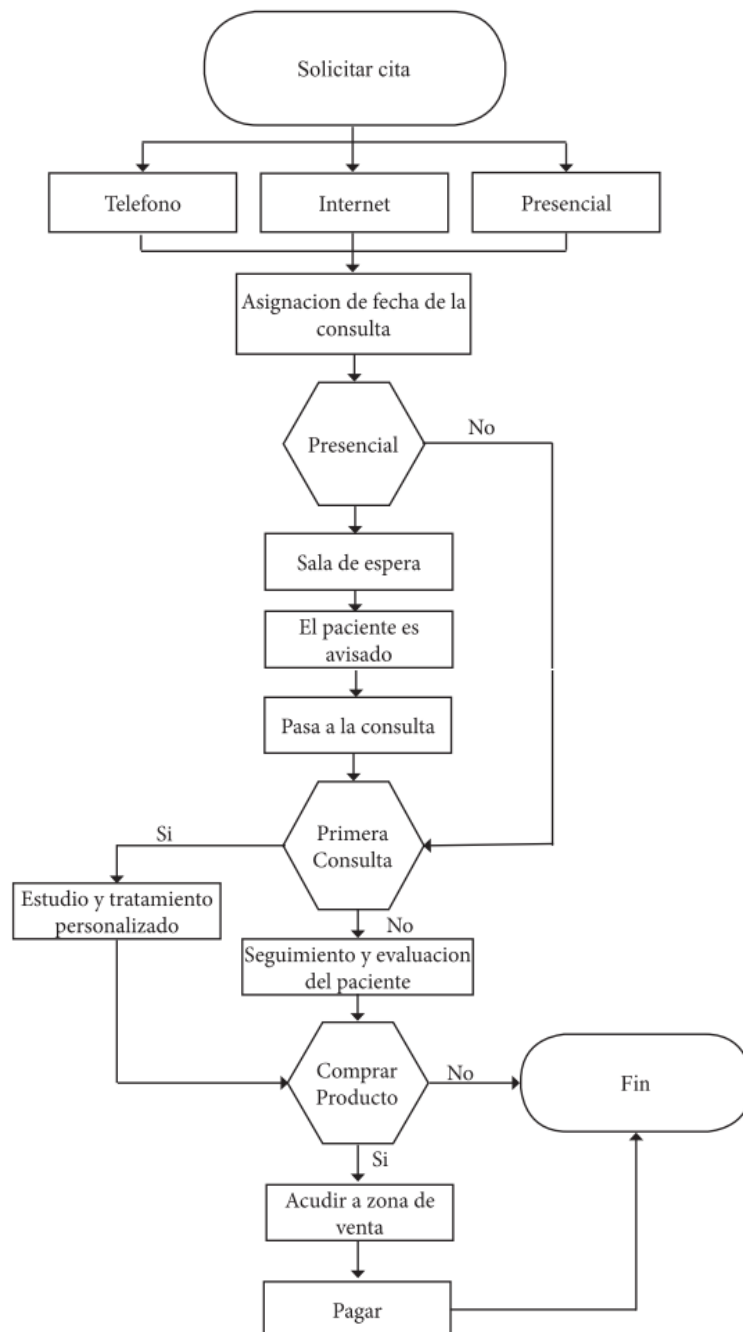


Figura 13: Diagrama de flujo del servicio nutricional

Fuente: Elaboración propia

2.2.3.-Asesoramiento psicológico

La mayoría de los problemas alimenticios, tienen un importante componente psicológico, es por ello por lo que **“Come bien, vive mejor”** cuenta con un profesional para prestar el apoyo necesario, facilitando así el tratamiento impuesto por el nutricionista y ayudando al paciente a afrontar sus dificultades y preocupaciones relativas a la alimentación.

En estas sesiones se trabajarán aspectos diferentes de los que se tratan con el nutricionista, se mejorará la motivación del paciente para conseguir sus objetivos, se practicarán técnicas de control, visualización y prevención de estímulos, se le explicarán los factores que influyen en su estilo de alimentación y la importancia de una dieta saludable y completa, y además se pondrán en práctica técnicas de control de la alimentación y de las emociones relacionadas.

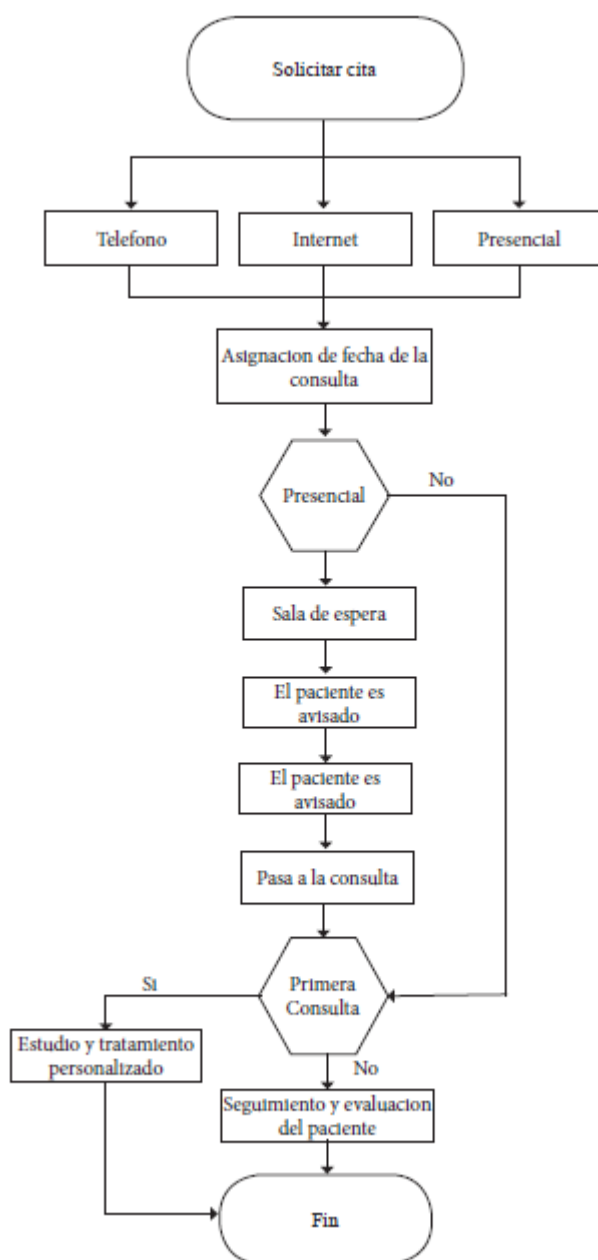


Figura 14: Diagrama de flujo de Servicio psicológico

Fuente: Elaboración propia

2.2.4.-Cursos alimenticios

Cada curso se llevará a cabo en dos sesiones en las que se dará a los clientes todo el material que necesiten, salvo en el caso de los dos últimos que únicamente ocuparán una sesión.

Se realizarán cada 14 días los sábados y serán los siguientes:

- La alimentación y las enfermedades.
- Taller de degustación de productos ecológicos e información relativa a ellos.
- La alimentación de nuestros hijos.
- La alimentación y las emociones.
- Taller de cocina vegetariana.
- Alquimia en la cocina y en la vida.
- El embarazo y la alimentación.
- Alimentación para celíacos y diabéticos.
- Cómo Afrontar trastornos alimenticios.
- Degustación de infusiones, propiedades y efectos de éstas en las personas.
- La homeopatía.
- Los enemigos ocultos de una dieta saludable.

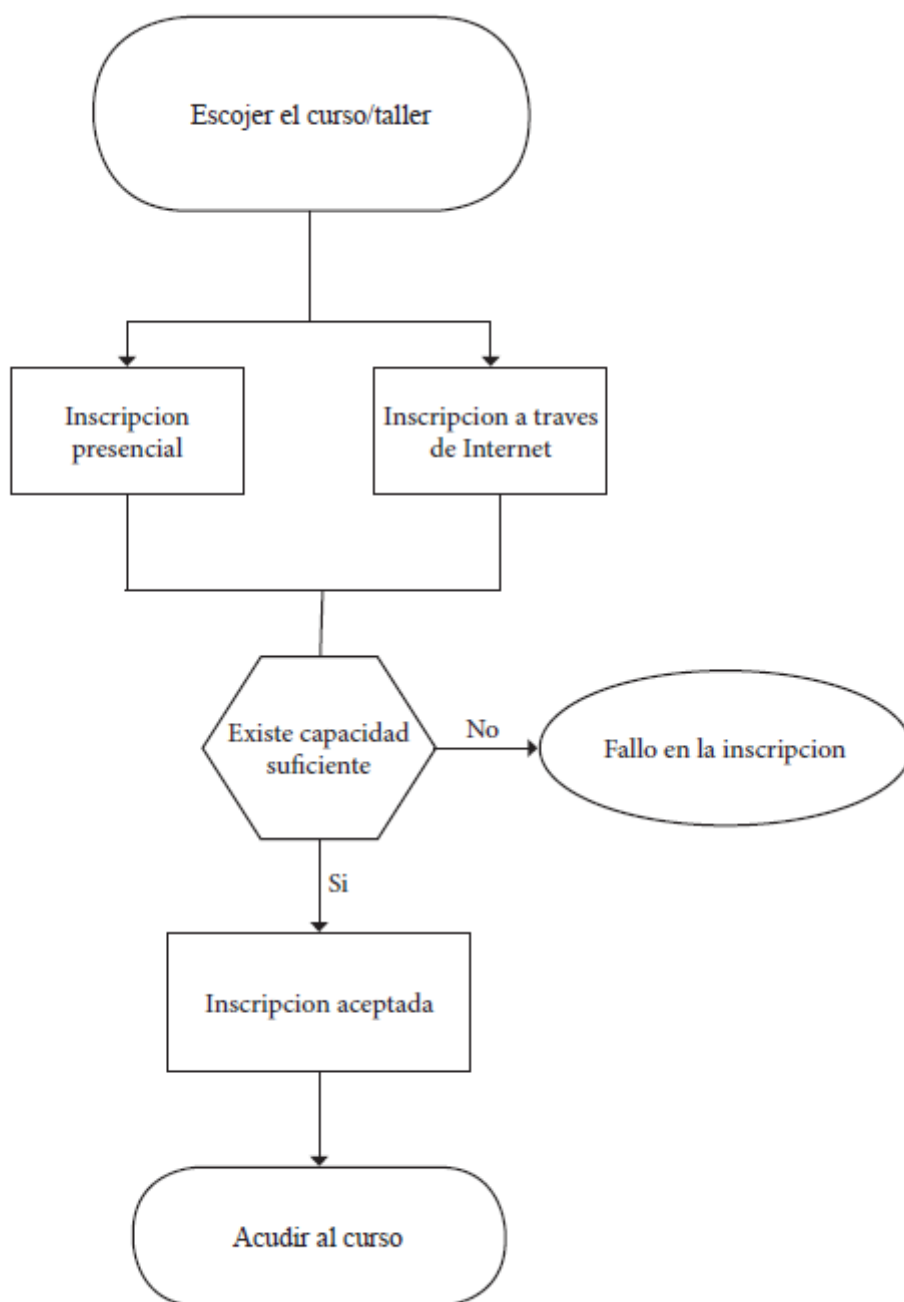


Figura 15: Diagrama de flujo de Curso/Taller

Fuente: Elaboración propia

2.2.5.-Actividades físicas

La posibilidad de hacer ejercicio físico en “**Come bien, vive mejor**”, no sólo se les ofrece a los clientes que están siendo asesorados por el nutricionista, sino que se puede disfrutar de este servicio independientemente del nutricional.

Lo que sí es cierto, es que a la gente que está siendo asesorada se le recomendará complementar la dieta con ejercicio físico, ya que es fundamental para conseguir los resultados esperados de una forma más rápida y eficaz, y para mantener el peso deseado una vez alcanzado.

A cada cliente se le aconsejará realizar una serie de actividades deportivas en función de sus habilidades físicas, de su estado de salud y de los objetivos que tiene, ya que no todas las actividades ayudan a adelgazar por igual, ni todo el mundo está preparado para cualquier tipo de ejercicio.

Las actividades ofertadas, son las siguientes:

- **Aerobic.**

El aerobic, es un tipo de deporte que se realiza en clases grupales en las que desarrollas la flexibilidad, orientación coordinación, ritmo.... gracias a ejercicios aeróbicos que se realizan al compás de la música.

Además las sesiones comienzan con unos minutos de calentamiento para preparar el cuerpo para el ejercicio físico que se realizará a continuación y finalizan con una serie de estiramientos, para prevenir cualquier lesión física.

- **GAP (Glúteos, Abdominales. Piernas)**

El GAP incluye una serie de ejercicios, dedicados a tonificar y a fortalecer el cuerpo de cintura para abajo.

Con esta actividad no sólo se quemarán las grasas que con frecuencia se acumulan en estas zonas del cuerpo, sino que además tenderán a desaparecer y se prevendrán problemas como la mala circulación de la piel, la flacidez etc. Las clases también serán grupales e irán acompañadas por música.

- **Biodanza**

La biodanza permite integrar de una manera sencilla, lúdica y satisfactoria nuestros tres planos, emocional, intensivo y mental y nos ayuda a mejorar nuestra salud y bienestar.

Esta actividad aumenta nuestra vitalidad reforzando los instintos y equilibrando el sistema nervioso autónomo (SNA), encargado del funcionamiento y de la regulación de los órganos vitales y vísceras, garantizándonos la supervivencia.

- **Pilates.**

Se trata de un conjunto de ejercicios que surgen de la combinación de distintas actividades deportivas como la gimnasia y el yoga y ayudan a mejorar la tonificación de los músculos a través de una secuencia de movimientos fluidos con repeticiones, que ayudarán a estilizar la figura.

Su esencia se encuentra en la utilización del cerebro, coordinando los ejercicios con la respiración y fomentando el equilibrio, a través del control del cuerpo y de la mente.

- **Mantenimiento.**

Consiste en realizar una serie de ejercicios físicos de intensidad media, orientados a mejorar la movilidad articular y la tonificación muscular.

- **Estiramientos.**

Se trata de un conjunto de ejercicios de bajo impacto, suaves y mantenidos para preparar los músculos para ejercicios de mayor intensidad y para aumentar el rango de movimiento de las articulaciones, mediante alargamientos de los músculos respecto de sus posiciones de reposo.

- **Abdominales.**

Conjunto de ejercicios que te permiten desarrollar tus músculos abdominales, los cuales son difíciles de esculpir ya que es dónde se suele acumular más grasa.

- **Body-pump.**

Con la ayuda de música y unas pesas se realizarán una serie de ejercicios en clases grupales para desarrollar distintos grupos de músculos (Bíceps, tríceps, hombros...)

- **Body-combat.**

Es un deporte de trabajo aeróbico que consiste en realizar coreografías, a base de puños y patadas, durante el cual liberas estrés y pierdes peso de una forma dinámica y sencilla.

A continuación se muestra el horario de las clases de actividades físicas:

HORAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
10-11	MANTENIMINETO	ABDOMINALES	GAP	ABDOMINALES	PILATES
11-12	PILATES	GAP	PILATES	BODY-PUMP	PILATES
12-13	BIODANZA	BODY-PUMP	MANTENIMINETO	BIODANZA	GAP
13-14	ABDOMINALES	BIODANZA	BIODANZA	BODY-COMBAT	GAP
17-18		PILATES	BODY-PUMP	PILATES	BIODANZA
18-19	BODY-COMBAT	GAP		GAP	MANTENIMINETO
19-20		MANTENIMINETO		MANTENIMINETO	ABDOMINALES
20-21	BODY-COMBAT	BODY-COMBAT	BODY-COMBAT	BODY-COMBAT	BODY-PUMP

Tabla 4: Horario de clases de actividades físicas

Se dispone de varias pesas con las que los clientes podrán entrenar y tonificar sus músculos.

Un elemento de oferta de gran interés y muy innovador es que las clases serán grabadas y se subirán a la plataforma virtual a la que tendrán acceso los clientes de este servicio con un coste extra mínimo mensual. Las clases estarán colgadas durante tres días naturales después de subirse y luego se quitarán de la Web.

Este servicio complementario ayuda al cliente, y le orienta para que pueda practicar sus ejercicios a solas, en casa.

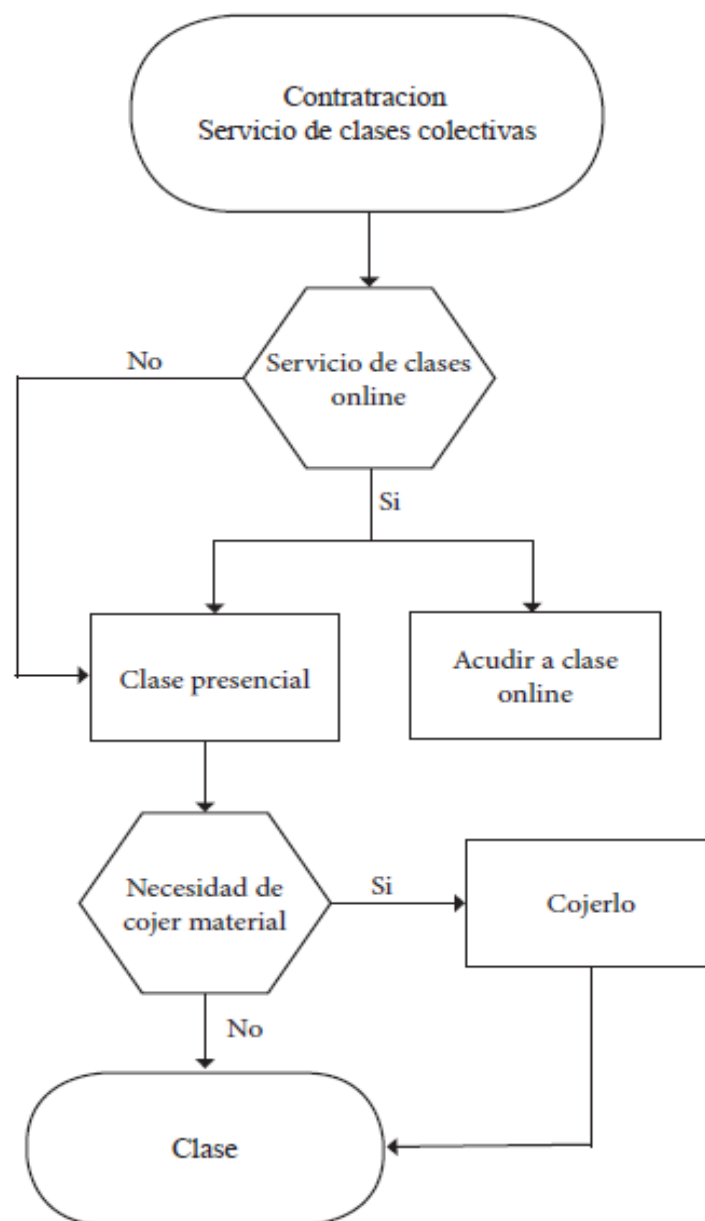


Figura 16: Diagrama de flujo de Actividades aeróbicas

Fuente: Elaboración propia

En resumen, la estrategia de interrelación de producto del catálogo de oferta queda reflejada en diagrama de flujo que se representa a continuación:

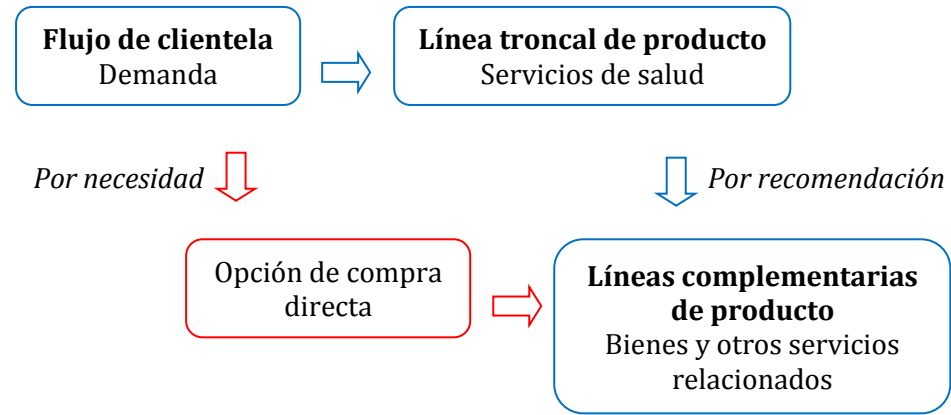


Figura 17: La estrategia de la empresa

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3: ESTRATEGIA COMERCIAL Y DE MARKETING

3.1.-Estrategia comercial

La captación de clientes es un aspecto fundamental en el desarrollo del negocio. Se propone una actuación comercial escalonada o progresiva.

Este sistema está basado en el aprovechamiento del índice de respuesta obtenido para campañas medidas, de tamaño reducido, y con enfoque dirigido a un nicho de mercado concreto. Este tipo de análisis permite orientar cada vez mejor las campañas sucesivas, descubriendo oportunidades, y modelando el mensaje y la oferta de forma precisa.

En cuanto a las inversiones necesarias, precisamente este sistema permite medir la inversión de forma cuidadosa, con un riesgo de gasto muy medido.

Está claro que el cliente potencial es inicialmente de proximidad. El formato de las campañas se basará en el canal de comunicación más efectivo, desde el punto de vista de masivo anuncio al precio de coste más reducido. Claro ejemplo de este tipo de medida es la elaboración, producción y reparto de flyers o similar, la entrega de publicidad en mano o buzoneo, y las técnicas de cartelería exterior habituales.

No se deja de lado la publicidad por el canal internet, sobre todo por la carga de tecnología que aparenta el modelo de negocio, pudiendo llegar a un público dedicado y con inquietudes en este canal.

Se ha procedido a la valoración inicial de las campañas en el análisis económico y financiero que es parte de este plan de negocio.

3.2.-Estrategia de marketing

3.2.1.- Análisis DAFO / Plan de acción

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) tiene gran importancia dentro de la dirección estratégica de las empresas. Analiza los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) y su situación externa, es decir las amenazas y oportunidades.

Para el proyecto “**Come bien, vive mejor**”, el análisis DAFO realizado muestra las conclusiones que se describen en los siguientes apartados.

Una vez se han detectado las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas mediante el Análisis DAFO, se establece un plan estratégico para minimizar las amenazas y compensar las debilidades y a su vez aprovechar las oportunidades y reforzar las fortalezas.

Para cada factor DAFO, se anota una respuesta en base al siguiente relacional:

DAFO

Debilidades

Amenazas

Fortalezas

Oportunidades

PLAN DE ACCIÓN

Corregir

Afrontar

Mantener

Explotar

Al mismo tiempo, se determinan varios indicadores para cada factor DAFO, conforme al siguiente esquema de asignación:

Debilidades	Grado de importancia	Facilidad de solución
Amenazas	Grado de importancia	Probabilidad de que ocurra
Fortalezas	Grado de importancia	Tipo de reacción
Oportunidades	Nivel de interés	Nivel de aportación al negocio

Debilidades

Definición	Grado de importancia	Facilidad de solución	Plan de acción (Corregir)
En la parte de servicios relacionados con la actividad física, no ofrece máquinas estáticas como cintas de correr, bicicletas..., las cuáles son altamente demandadas	Baja	Fácil	No es parte de la actividad troncal del negocio. En caso de necesidad, se puede habilitar zona para su instalación
Poca variedad inicial de productos tipo bien	Alta	Fácil	La selección inicial de producto puede evolucionar en el tiempo de forma inmediata, en función de las recomendaciones de los expertos contratados
Escasa penetración del producto ecológico en el canal convencional	Alta	Difícil	La dificultad se estima en cuanto a mercado en general. En nuestro caso, es una debilidad de alta importancia, pero que deberemos tratar solo a nivel de nuestro territorio
Oferta y demanda de productos ecológicos escasa, fragmentada y dispersa, lo que dificulta un ritmo de venta regular	Baja	Fácil	Las estimaciones de venta se centran en la recomendación, no la venta de este tipo de producto como negocio troncal. La reacción a cambio de tendencias o incremento de variedad de producto es rápida
Empresa desconocida	Alta	Fácil	Se realizarán las campañas de anuncio y publicidad correspondientes

Definición	Grado de importancia	Facilidad de solución	Plan de acción (Corregir)
Endeudamiento inicial	Alta	Difícil	Se requiere financiación externa. Los tiempos de devolución o amortización de los préstamos deben tender a reducirse en la medida de lo posible, para hacer bajar el riesgo por obligaciones

Tabla 5: Debilidades de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Amenazas

Definición	Grado de importancia	Probabilidad de que ocurra	Plan de acción (Afrontar)
Riesgo de entrada de nuevos competidores	Baja	Baja	En todo caso se refiere a la posibilidad de que empresas cuyo negocio troncal no sea la nutrición puedan incluir esta línea de negocio en su catálogo. Los competidores cercanos están centrados en gimnasios, sin asesoramiento de este tipo. Podemos reaccionar con la incorporación de sus líneas de negocio en nuestro catálogo
Posibilidad de imitadores de la idea	Alta	Baja	Nuestro modelo de negocio es copiable, pero al basarlo en clientela de proximidad, las posibilidades de nuevas implantaciones son menores. En caso de copia, la reacción será por mejora de oferta, ante la revisión del catálogo de productos del competidor
Gran cantidad de competidores en cada línea de negocio	Baja	Alta	Diferenciación de la oferta gracias a la integración de todos los servicios involucrados en la mejora de la calidad de vida del paciente.
Influencia de situaciones de crisis económica en la demanda del producto ecológico	Baja	Baja	Es un mercado en crecimiento, no en decrecimiento. Cualquier movimiento al alza deberá ser aprovechado sobre todo para redirigir la oferta

Definición	Grado de importancia	Probabilidad de que ocurra	Plan de acción (Afrontar)
Percepción de precio caro del producto ecológico	Alta	Alta	Es una sensación. Se acometen las campañas oportunas para relacionar el precio de venta de los productos con los grandes beneficios que aportan, para mitigar totalmente esta amenaza
Falta de información acerca del producto ecológico	Alta	Alta	La solución es parte del punto anterior

Tabla 6: Amenazas de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas

Definición	Grado de importancia	Tipo de reacción	Plan de acción (Mantener)
Integración en una misma oferta de servicios y productos determinantes para la mejora de la salud de las personas, de su calidad de vida y de su autoestima	Alta	Rápida	Mantener y mejorar la oferta de catálogo, con inspección periódica de productos, añadiendo nuevos que incrementen el valor para los clientes
Gran cartera de servicios iniciales	Alta	Rápida	La variedad y homogeneidad de la oferta es una de las claves del modelo de negocio. Mantener la variedad e incrementar, si es posible, la oferta de producto
Ubicación estratégica	Alta	Lenta	Mantener la calidad de ubicación con los análisis de costes correspondientes
Tarifas competitivas en la parte de servicios de nutrición	Alta	Lenta	Mantener constante la revisión de precios, con periodicidad al menos mensual
El alquiler de las pulseras de actividad aporta valor añadido a la empresa y la diferencia de sus competidores	Alta	Rápida	Valor diferenciador de oferta. Mantener la publicidad centrada en este tipo de oferta diferenciadora
Servicio personalizado y de calidad	Alta	Lenta	Realizar encuestas de satisfacción al menos por trimestre
La posibilidad de disfrutar de las clases a través de la página Web aumenta la flexibilidad horaria de los servicios	Alta	Rápida	Ante la reacción del cliente, evolucionar este tipo de oferta
Atención al cliente totalmente especializada	Alta	Lenta	Afecta a los recursos. Revisar puntos anteriores para polarizar el interés del cliente
Fin beneficioso para la salud y la sociedad	Alta	Lenta	Reeducación del cliente potencial. Mantener campañas de sensibilización

Definición	Grado de importancia	Tipo de reacción	Plan de acción (Mantener)
Equipo de trabajo muy bien preparado, capacitado para desempeñar de la mejor forma posible sus labores	Alta	Rápida	Efectuar los cambios de personal oportunos con celeridad
Seguimiento detallado y control de la evolución del paciente	Alta	Lenta	Revisar situación de grupos de clientes para observar tendencias y posibles oportunidades nuevas de negocio
Incentivos a los clientes con productos tipo bien	Baja	Lenta	Evolucionar el catálogo, pero no procurar reacción a noticia puntual. Contemplar catálogo no como reacción a demanda puntual
Producto ecológico aporta valor a la oferta	Alta	Rápida	Mantener el distintivo de calidad
Calidad del producto ecológico contrastada y buena imagen en la sociedad	Alta	Rápida	Mantener el distintivo de calidad
Consultas on-line	Baja	Lenta	Se estudiará impacto a medio plazo. La visita presencial prevalece sobre la consulta a distancia

Tabla 7: Fortalezas de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Oportunidades

Definición	Nivel de interés	Nivel de aportación al negocio	Plan de acción (Explotar)
Gran crecimiento del mercado de la nutrición y la dietética	Alto	Alta	Revisar periódicamente las estadísticas generales para posible incorporación de nueva oferta
Alto potencial de crecimiento de los productos ecológicos	Alto	Alta	Revisar periódicamente las estadísticas generales para posible incorporación de nueva oferta
Interés creciente del mercado convencional por los productos ecológicos y naturales	Alto	Alta	Preparar estudio de respuesta a introducción de nuevos productos accesibles en el mercado
El mercado de los productos ecológicos se encuentra en consonancia con las principales tendencias de consumo actuales	Bajo	Baja	La evolución del consumo dependerá de la atracción del producto. Respetar puntos anteriores en la toma de decisiones
Necesidad de la población occidental de solucionar los crecientes problemas de salud derivados de una mala alimentación y de una vida sedentaria	Alto	Alta	Gran poder de atracción del mensaje publicitario relacionado. Mensaje sanitario prevalece sobre mensaje de consumo. Explotar este aspecto
Necesidad de las personas de verse y sentirse bien	Alto	Alta	Gran poder de atracción del mensaje publicitario relacionado. Mensaje sanitario prevalece sobre mensaje de consumo. Explotar este aspecto

Definición	Nivel de interés	Nivel de aportación al negocio	Plan de acción (Explotar)
Alto nivel de sedentarismo de la población por falta de tiempo	Alto	Alta	Gran poder de atracción del mensaje publicitario relacionado. Mensaje sanitario prevalece sobre mensaje de consumo. Explotar este aspecto
Independientemente de la situación económica en la que se encuentre España, las dietas equilibradas, los productos alimenticios de calidad y la cultura del deporte siempre van a estar presentes en la sociedad	Bajo	Baja	No es el mensaje central. No obstante, reaccionar rápido a noticias y oportunidades reales provocadas por terceros
Apoyo de la administración nacional y europea al mercado ecológico	Alto	Alta	Subscripción a boletines de noticias de subvenciones y ayudas. Provocarán creación de oferta que se puede aprovechar para mejorar el catálogo
Los productos ecológicos aportan valor añadido y tienen carácter diferenciador	Alto	Alta	Explotar el mensaje de calidad
Conciencia social de la importancia de cuidar el medio ambiente y de mantener su sostenibilidad	Bajo	Baja	Las tendencias deben trasladarse a la individualidad. Explotar este aspecto desde esta posición

Tabla 8: Oportunidades de la empresa

Fuente: Elaboración propia

A continuación se anotan ampliaciones de respuestas para las anotadas en los cuadros anteriores.

Acciones para corregir, compensar las debilidades:

- *Endeudamiento inicial:* la inversión inicial es inevitable y será necesario amortizarla, para ello la captación de clientes rápida es muy importante por lo que el plan de marketing tendrá un papel fundamental, para el desarrollo de ventajas competitivas y valores añadidos para el cliente.
- *Ausencia de máquinas estáticas:* existen personas a las que les gusta más realizar ejercicio físico mediante máquinas como pueden ser las cintas de correr o las bicicletas estáticas, en parte se debe a que la flexibilidad horaria de estos servicios es mayor que la de las clases colectivas.

Es por esto por lo que “**Come bien, vive mejor**” subirá las clases grupales impartidas a diario a la página Web, de forma que las personas que hayan contratado el servicio de “gimnasio” puedan disfrutar de ello cuando mejor les venga; así aumenta la flexibilidad horaria y el valor añadido del producto para el cliente.

- *Demanda de productos ecológicos escasa:* Al elegir un producto, el cliente de alimentación busca sobre todo satisfacer sus necesidades de precio, salud, placer o comodidad. Es necesario que perciba que también el producto ecológico puede satisfacer esas demandas.

El consumidor no conoce bien qué es y qué hace diferente a un producto ecológico de sus homólogos convencionales, no suele tener además su imagen definida, lo que dificulta su percepción en el punto de venta.

El consumidor convencional que elige un producto ecológico dice hacerlo por ser sano, por no tener sustancias químicas de síntesis y por su sabor; y

cuando no lo compra dice que se debe a su elevado precio, al desconocimiento del tipo de producto o a que no lo encuentra.

Para fomentar el consumo de producto ecológico en el mercado convencional se requiere en primer lugar mejorar el conocimiento y la imagen del producto entre los consumidores convencionales, acercando sus tendencias y necesidades de compra y las características y valores añadidos.

Por lo tanto, la comunicación es fundamental para informar al consumidor de los beneficios de los productos ecológicos, se dejarán folletos en el establecimiento con información de estos productos y alguno de los cursos/talleres ofertados por **“Come bien, vive mejor”** irá destinado al mayor conocimiento de estos productos.

- *Empresa desconocida:* para reducir los efectos adversos de esta amenaza, se realizará una exhaustiva publicidad inicial del negocio, a través de comerciales contratados externamente, de la página Wb etc.
- *Escasa oferta de productos tipo bien:* El catálogo de productos inicial, se ha realizado en base a productos ecológicos que complementan las dietas y a productos ecológicos no perecederos que están altamente demandados en el mercado actual.

El catálogo de productos se irá ampliando y modificando una vez que se haya puesto en marcha el funcionamiento del negocio, se hará una selección en la que se añadirán algunos productos al catálogo y puede que se retiren otros en función de la demanda de los clientes.

Acciones para mantener y reforzar las fortalezas:

- *La oferta integrada de servicio de nutrición, psicológico de actividades aeróbicas y la venta de productos tipo bien,* es una de las mayores fortalezas

de la empresa. Las personas necesitan ver satisfechas sus necesidades de la mejor forma posible, nuestros clientes necesitan un cambio en sus hábitos alimenticios y deportivos, y en algunos casos es indispensable ayuda psicológica, al tener bajo una misma oferta todos estos servicios integrados, los intercambios de información entre los profesionales requeridos se harán de una forma eficiente en búsqueda de las mejores soluciones para cada cliente en particular.

Además no será necesario que el cliente busque estos servicios en distintas empresas, sino que **“Come bien, vive mejor”** le facilitará todos los recursos para que éste no pierda tiempo en desplazamientos, ni en buscar centros específicos de cada área de servicio, ni en transmitir la información que le ha dicho el médico al psicólogo o a la persona que le vende el producto que le ha aconsejado el profesional, de todo este intercambio de información se encargan los profesionales, para que el cliente obtenga los mejores resultados de la forma más cómoda posible.

- *Ubicación estratégica*, la ubicación seleccionada es una fortaleza muy grande en mi oferta, ya que además de ser una zona céntrica dentro de Madrid, es muy accesible, está muy bien comunicada, tiene varias paradas de metro cerca y líneas de autobuses que pasan por la zona.

Al estar situado el local en una zona con mucho tránsito de jóvenes debido a la abundancia de colegios mayores, residencias universitarias, pisos de estudiantes y facultades de universidades, la clientela está garantizada.

Además es un buen barrio residencial, de gente con un poder adquisitivo medio alto que dispone de recursos y de información como para querer y permitirse disfrutar de los servicios que ofrece **“Come bien, vive mejor”**.

- *Las pulseras de la actividad*, son una novedad en lo que a accesorios tecnológicos se refiere, permiten controlar muchos parámetros de la

actividad diaria de quién las lleva, como el número de pasos dados, las calorías consumidas, las calorías que se gastan por minuto, cuántas horas ha dormido la persona y cuántas veces se ha despertado. Éstas no solo aportan valor añadido al cliente sino que también facilitan el trabajo de los profesionales de la nutrición, éstos ahorrarán tiempo en hacer preguntas a sus clientes y en controlar determinados parámetros ya que estos dispositivos aportan mucha información necesaria y otra adicional bastante útil que sin ellos sería imposible de obtener.

Además éstas pulseras motivan al paciente en el cumplimiento de los objetivos establecidos por el especialista, ya que al llevarla siempre encima es una forma de recordarles que tienen que cumplir las recomendaciones establecidas por el médico, además que pueden ver su progreso a diario con los parámetros recogidos por este maravilloso accesorio.

Una vez más la tecnología ayuda a mejorar la eficiencia en el trabajo y a mejorar la calidad de vida del consumidor.

- *Servicios personalizados y de gran calidad*, es otro punto fuerte de la oferta. El experto que se encargará de elaborar los planes alimenticios será un médico endocrino, esto aporta gran valor a la oferta, ya que se trata de una persona con una amplia formación y una visión general del cuerpo humano y de sus funciones fisiológicas, conocimientos completamente desconocidos para personas especializadas en nutrición que no han realizado medicina.

Para el cliente su salud es lo primero, y no le importa pagar por ello, es decir cuándo éste tiene una predisposición a pagar por servicios de éste tipo en general prefiere pagar un poco más y disfrutar de unos servicios personalizados de máxima calidad.

El médico le podrá evaluar y hacerle los análisis necesarios (intolerancias, genéticos...), para poder diseñar una dieta personalizada acorde con la edad, el sexo y el estado de salud en el que se encuentre el paciente.

- *Consultas nutricionales on-line*, éstas se reservarán de igual manera que en el caso de las consultas presenciales, con esta posibilidad el cliente puede continuar con su tratamiento independientemente de si se encuentra en la ciudad en ese momento, de si está incapacitado para acudir a la consulta ya sea porque no se encuentra en condiciones de salud o porque no tiene forma de desplazarse, o simplemente no le apetece tener que ir hasta la consulta.

Esta nueva forma de trabajar es posible gracias al desarrollo de la tecnología, el Internet facilita la comunicación permitiendo hacer consultas a través de videoconferencias, por otro lado las pulseras de la actividad facilitan al médico todos los datos necesarios para seguir con el tratamiento sin necesidad de que el cliente acuda a la consulta.

Esto permite aumentar el radio de ubicación de los clientes, atrayendo a aquellos que viven lejos del barrio de Moncloa incluso en otra ciudad.

- *Flexibilidad horaria*, el horario de apertura es amplio y el cliente podrá decidir cuándo tiene la próxima cita dentro de un intervalo de tiempo marcado por el especialista a través de una plataforma virtual, a la que cada cliente de **“Come bien, vive mejor”** tendrá acceso mediante un usuario.

Además las clases de actividades aeróbicas impartidas a diario se subirán a la plataforma virtual para que los clientes que estén pagando por este servicio puedan disfrutar de las clases que deseen cuando mejor les venga.

La oferta se adapta completamente a las preferencias del cliente ya que éstos escogen cuando quieren tener las consultas psicológicas, las consultas

nutricionales, e incluso pueden disfrutar de todas las actividades colectivas cuándo ellos quieran.

- *Los productos ecológicos*, cuentan con una serie de valores añadidos, provienen de la agricultura o ganadería ecológica, son producidos sin el uso de sustancias químicas de síntesis, en su elaboración se respeta el ritmo de crecimiento de plantas y animales y tienen unos sabores mejores que los productos normales.
- *Los incentivos a los clientes con productos tipo bien*, además de motivar a los clientes en el cumplimiento de sus dietas, favorecerá el consumo de los productos que se venden en “**Come bien, vive mejor**”, ya que es una forma de darles a conocer.

Acciones para afrontar las amenazas:

- *Gran cantidad de competidores en cada línea de negocio*, la estrategia de actuación frente a esta amenaza será la diferenciación de mi oferta gracias a la integración de todos los servicios involucrados en la mejora de la calidad de vida del paciente, además del valor que aportan los productos ecológicos, la flexibilidad horaria y los avances tecnológicos incorporados en los seguimientos de los pacientes.
- *Situación de crisis económica actual*, el tipo de clientes que en principio se pretende captar es fundamentalmente gente con un nivel de vida medio-alto, a los que la crisis económica también ha afectado pero de una forma menos dura que a otros sectores de la población.

Si procede, y para fomentar la demanda, se estudiará la aplicación de descuentos por volúmenes de compra, descuentos a colectivos especiales (jóvenes y jubilados), los regalos por cumplir objetivos y metas de los

planes alimenticios también incentivan el consumo, acciones de animación en tienda (degustaciones, talleres, cursos).

Acciones para aprovechar las oportunidades:

- *Aumento de problemas de salud derivados de una mala alimentación y de una vida sedentaria.* Existen determinadas enfermedades (cardiovasculares, determinados tipos de cáncer, aumento de colesterol malo, obesidad, diabetes...) que están favorecidas por unos hábitos de vida inadecuados. El aumento de población que es consciente de que la alimentación es un factor clave para paliar el desarrollo de estas enfermedades favorece el crecimiento del sector de la nutrición y la dietética, las personas necesitan cambiar sus hábitos alimentarios y deportivos para frenar o al menos no favorecer el desarrollo de éstas.
- *Aumento de la importancia concedida al aspecto físico.* El aspecto físico cobra cada vez más importancia, tener un aspecto saludable contribuye a aumentar la autoestima y a que la persona se encuentre mejor psíquicamente; esto se verá reflejado de manera positiva en la vida personal y laboral de la persona.
- *Poco tiempo libre y dificultad de coordinarse con un grupo para hacer ejercicio físico.* Las duras y exigentes condiciones laborales actuales dejan a las personas con poco tiempo para poder disfrutar de las actividades de ocio.

Por tanto cada vez se hace más difícil encontrar a un grupo o incluso a una persona con la que practicar ejercicio físico o realizar algún deporte; es por esto por lo que los centros que ofrecen actividades deportivas se encuentran muy demandados en la actualidad, ya que éstos permiten realizar ejercicio físico sin tener que depender de nadie.

- *Crecimiento del mercado ecológico y creciente preocupación acerca de la sostenibilidad del planeta.* Las tendencias indican un crecimiento acelerado del mercado ecológico, la conciencia social sobre la importancia de los alimentos naturales y la creciente preocupación por la conservación del planeta han contribuido al despegue de este mercado.

3.2.2.- Las 4 Cs del marketing

En lugar de tomar como referencia el estudio de las **4 Ps** del marketing (propuesta de Jerome McCarthy) por considerarlo como muy tradicional (**P**recio, **P**roducto, **P**romoción y **P**osición o **P**laza), se hará el análisis desde la teoría de las **4 Cs** (**C**oste, **C**liente, **C**omunicación, **C**onveniencia), teoría propuesta por Robert Lauterbon, mucho más apegada a la actualidad, y en concreto a el modelo de negocio propuesto.

Las **4 Cs** promulga una orientación de la empresa netamente hacia el cliente.

Estas variables han evolucionado desde el foco en el producto (4 Ps) hacia el foco en el cliente (4 Cs), el cuidado del precio hacia el estudio del coste que representa para el cliente, desde el procurar una promoción masiva del producto hacia interactuar con el cliente a través de una comunicación a medida y por último desde el foco de asegurar la posición del producto en el mercado hacia la conveniencia de hacer llegar el producto al cliente, con independencia de donde se encuentre.

Coste

El coste que supone para el cliente el producto que está comprando es relativo, depende de cómo perciba éste los bienes y servicios por los que está pagando.

El cliente no sólo paga por el producto material que está adquiriendo, sino que espera obtener unos niveles de calidad determinados y un buen trato por parte del personal, unos servicios de atención postventa, rapidez en la entrega del producto,

fiabilidad en dicha entrega etc., el cliente percibirá el mismo precio de una manera u otra en función de cómo sean estos servicios.

“Come bien, vive mejor” tiene como principal objetivo conseguir la fidelización de los clientes, una vez conseguido esto el valor monetario del producto que ve el cliente será mayor o igual que el precio establecido, de forma que el cliente estará totalmente satisfecho con la oferta.

En el apartado de comunicación se comentan las estrategias que se van a adoptar para conseguir la fidelidad de los clientes.

Una vez que el cliente se hace a la oferta, es decir conoce a los profesionales que le dan los servicios y se encuentra cómodo con ellos, conoce a otros clientes con los que puede tener una buena relación y hace un hueco en su rutina semanal para disfrutar de los servicios; al cliente le costará mucho irse a empresas competidoras.

En **“Come bien, vive mejor”**, el cliente no sólo paga por el producto sino que lo hace por una gran cantidad de valores que ésta tiene añadidos.

- En la línea de negocio principal que comprende el asesoramiento nutricional y psicológico, el cliente pagará por muchas más cosas que por un plan alimenticio.

En primer lugar el paciente será atendido por un profesional de la salud, por un médico endocrino, éste cuenta con una gran formación académica que le convierte en un experto en el sector de la nutrición. Además el haber hecho medicina le permite hacer planes alimenticios adecuados a distintas necesidades fisiológicas. Será capaz de diseñar dietas para personas con problemas de obesidad, de diabetes, de colesterol; dietas para mujeres embarazadas, para personas que quieren dejar de fumar etc; además de personalizarlas gracias a un severo estudio de cada persona en particular.

Este servicio se distingue por su calidad, ya que la salud del paciente está en juego, es por ello por lo que el médico les realizará revisiones

periódicas, les encargará análisis cuando considere oportuno y estará siempre pendiente de la evolución del paciente y en contacto con él a través de la página Web, en la que éste le podrá consultar cualquier duda que vaya teniendo durante el tratamiento.

Además el trabajo del médico y el autocontrol por parte del paciente, se facilitarán con el uso de las pulseras de la actividad. Éstas proporcionarán a los endocrinos datos de muchos parámetros de interés y el cliente podrá controlar a diario su evolución, de forma que pueda ver su mejora de forma progresiva de una manera cómoda, rápida e intuitiva.

Por otro lado el servicio ofrecido durante el tratamiento y los servicios postventa, aportan mucho valor a los pacientes, el hecho de que éstos puedan plantear sus dudas al médico (incluso seis meses después de no tener contratado el servicio) y que obtengan respuesta en menos de 24 horas a las dudas planteadas, aumenta el valor monetario del producto.

Por último el sistema de incentivos por cumplimiento de metas también gustará al consumidor ya que aumentará su autoestima y encima le impulsará a probar los productos que se le regalan, lo cual repercutirá seguramente en un futuro en un incremento de las ventas.

- En la parte de venta de productos ecológicos y complementos alimenticios, se contará con una persona dependiente que tenga conocimientos acerca de éste mercado y que además de vender estos bienes, sea capaz de aconsejar sobre cual es más conveniente para cada cliente acorde con sus necesidades.
- En la línea de oferta de actividades deportivas, el cliente no valora únicamente la forma en la que se imparten las clases sino que la amabilidad del personal, la flexibilidad horaria y el sistema de incentivos establecidos sumarán puntos a la oferta.

“Come bien, vive mejor” pretende conseguir que las personas contraten un pack integrado que incluya: asesoramiento nutricional y actividades aeróbicas, el cuál será más barato que contratar estos servicios por separado en **“Come bien, vive mejor”** y seguramente les resultará más rentable que tener contratado en una empresa el servicio de nutrición y en otra el servicio de gimnasio, por lo que el valor monetario percibido por el cliente vuelve a ser superior que lo que realmente está pagando, lo que le impulsa a consumir y a estar muy contento con la oferta.

Cliente

En la actualidad todo el mundo necesita cuidar su alimentación y realizar ejercicio físico, ya que nadie se libra de los impactos negativos que una mala dieta o una vida sedentaria producen en la salud, además la belleza es un valor a la alza en la sociedad actual.

Es por esto, por lo que la oferta en principio no se dirige a un segmento del mercado específico.

Lo que sí es cierto que la preocupación por el aspecto físico que en muchas ocasiones va ligado al interés en llevar una dieta equilibrada y en realizar deporte, se ha dado desde siempre más en el género femenino, pero desde hace ya varios años estas ganas de cuidarse y de estar contento con uno mismo aparece también en el género masculino.

Por un lado, la gente joven suele dar mucha importancia al aspecto físico, les gusta sentirse guapos, verse bien, ya que son puntos clave que favorecen su autoestima, además de esta preocupación por su aspecto exterior suelen contar con más tiempo libre para poder disfrutar de los servicios que ofrezco, lo que les convierte en clientes potenciales de mi oferta.

Por otro lado, a medida que aumentan los años en las personas, estas se preocupan más por su salud, es decir por su alimentación y disponen de más recursos económicos que la gente joven, luego querrán también los productos de **“Come bien, vive mejor”**.

Los productos ecológicos sin embargo, se dirigen a un mercado más específico, gente con un poder adquisitivo medio/alto, que conocen los valores añadidos de estos productos y disponen de los recursos necesarios para adquirirlos; además las personas con un nivel cultural medio /alto son las que disponen de más información sobre la importancia de una dieta equilibrada y las relaciones existentes entre la alimentación y las enfermedades.

Teniendo en cuenta este análisis y el de los posibles competidores, se decide situar al local en la zona de Moncloa, en Madrid, ya que aquí abundan los principales demandantes de la oferta y desconozco que exista algún competidor que tenga el mismo catálogo de oferta; además los recursos con los que cuenta **“Come bien, vive mejor”**, permiten llegar a sus productos allá dónde se necesiten, lo que hace que el abanico de clientes tan grande que inicialmente, tiene no se restringa a una zona concreta.

“Come bien, vive mejor” dirige su oferta a una amplia gama de clientes independientemente de su sexo, gente joven y adulta con un nivel económico medio-alto.

Podemos clasificar a los clientes de la siguiente manera:

- Personas con problemas de salud derivados de una mala alimentación (obesidad y diabetes).
- Personas preocupadas por su aspecto físico que deseen cambiar su alimentación para verse mejor, ya sea porque deseen adelgazar o engordar.
- Deportistas o personas que habitualmente realizan un esfuerzo físico.
- Mujeres con cambios fisiológicos producidos por la menopausia.
- Mujeres embarazadas/Mujeres que se encuentran en la etapa de lactancia posparto.
- Niños.
- Personas que están dejando de fumar.

- Personas conscientes de la importancia de una alimentación equilibrada, interesadas por los cursos que se ofrecen.
- Empresas interesadas en recibir asesoramiento en cuanto a la confección de menús (comedores escolares, restaurantes etc).
- Personas que quieren realizar las actividades deportivas que se ofertan.
- Personas que consumen Tés e infusiones.
- Personas que consumen productos ecológicos, estos van dirigidos a un público muy amplio.

En el siguiente cuadro se definen las principales características de los clientes potenciales de productos ecológicos, además del comportamiento de cada uno de ellos respecto a la sensibilidad del precio de venta y los motivos principales que les impulsan a demandar dichos productos

	Trayectoria	Sexo	Edad	Nivel de Estudios	Nivel de Renta	Sensibilidad al precio	Motivos de compra	% consumo productos ecológicos
convencido (militantes)	Larga (7 años)	Indiferente	De 35 a 70 sin hijos	Indiferente	Media + media alta	Poco sensible al precio	Cuidado ecosistema. Prod. naturales	26%
ecologista	Reciente	Indiferente	De 25 a 45 años	Universitarios	Media alta + alta	Cierto grado de sensibilidad	Productos sanos y naturales	21%
preocupado por la salud	Estable (5 años)	Mujer	De 35 a 49 años	Estudios Superiores	Alta + media alta	Sensible al precio	Cuidar de su salud y la de su familia	27%
efecto moda	Muy reciente (2-3 años)	Indiferente	De 18 a 30 años	Estudios Superiores	Media + media baja	Muy sensible al precio	Efecto moda	20%
perfil del consumidor	Estable (5 años)	Mujer	De 35 a 45 hijos <12 años	Estudios Superiores	Media alta + alta	Sensible al precio	Productos saludables y naturales	24%

Figura 18: Características de los clientes potenciales de productos ecológicos

Fuente: Infografía ecológica proporcionado por Everis.

Comunicación

Previo a la apertura de **“Come bien, vive mejor”**, hay que realizar una exhausta campaña publicitaria para atraer al mayor número de clientes posibles y así comenzar con éxito la actividad.

Existen diversos métodos para realizar la campaña de promoción:

- Registros en Internet: es muy útil registrarse como anunciante en páginas Web relacionadas con la nutrición y los productos ecológicos, de forma que cada vez que se abran estas páginas saldrá anunciado **“Come bien, vive mejor”**.
- Registros en guías de anunciantes, como por ejemplo las Páginas amarillas.
- Registrarse en la Asociación Española de Dietistas y Nutricionistas, la cual tiene como objetivo agrupar a los dietistas-nutricionistas de toda España y representar la profesión de estos defendiendo sus intereses. Al asociarte además de aportar prestigio y valor al negocio, te da a conocer ya que formas parte de su base de datos a la que los clientes acceden en búsqueda de un dietista.
- Utilización de redes sociales como Facebook y Twitter.
- Publicidad a través de Groupon, ésta forma de darse a conocer puede ser muy beneficiosa ya que facilita la captación de clientes muy rápidamente poco días después de la apertura del negocio, pero en ocasiones puede llevar a la ruina a la empresa. Groupon establece las siguientes condiciones: se debe aplicar un descuento mínimo del 50 % a los productos, del precio que se cobra al cliente Groupon se queda con el 50% y la empresa se encarga del pago total del IVA de la operación.

- Publicación de anuncios en revistas especializadas, relacionadas con el sector de la nutrición y de los productos ecológicos.
- Comunicación de la apertura del negocio en el periódico y la radio locales, una alternativa a aparecer en el periódico sería la de anunciar a la empresa en prensa de difusión gratuita.
- Buzoneo: es un medio barato y suele ser bastante efectivo entre los clientes potenciales de la zona en la que está situada la empresa.
- Sin duda alguna, el “boca-boca” sigue siendo hoy en día la mejor forma de las empresas para atraer clientes por lo que crear una relación cercana y de confianza con el cliente es uno de los principales objetivos de la empresa, para así además de conseguir su fidelidad, pueda ser una fuente de promoción de la oferta de cara al resto del mercado.

De todas estas estrategias las que se utilizarán para promocionar la oferta será el buzoneo, ya que es una forma de difusión barata y eficaz que me permite acceder a una clientela localizada que serán las personas que viven cerca del emplazamiento de **“Come bien, vive mejor”**. Para acceder a los clientes de una forma más generalizada, se utilizará el Internet, se creará una página Web de la empresa, un usuario de Twitter y un perfil en Facebook. Esta forma de comunicación es muy barata y eficaz, que permite aumentar mi radio de captación de clientela a nivel internacional. Además se intentará incentivar el “boca-boca”, por ejemplo con el lanzamiento de ofertas como que si un cliente trae a una persona para ser un nuevo cliente de **“Come bien, vive mejor”** se llevará una consulta gratuita; de esta manera se fomentará el “boca-boca” y la captación de nuevos clientes será más rápida. Se tiene que llevar a cabo una estrategia de comunicación, a día de hoy hay todavía mucho desconocimiento y preguntas sobre los alimentos ecológicos, cómo cuáles son sus beneficios, que es lo que les hace ecológicos, etc.... es por eso que el proporcionar información de manera accesible, garantiza un mayor conocimiento

sobre los beneficios de estos hábitos que una vez que sea comprendido, conducirá a un mayor consumo de estos productos.

Después de la apertura de **“Come bien, vive mejor”**, se mantendrá la publicidad a través de las redes sociales y el buzoneo; además se creará un catálogo mensual que se irá renovando cada mes, en el que se especifiquen todos los productos a la venta, haciendo énfasis en los servicios que añaden valor a la oferta.

El objetivo principal sería conseguir la fidelización de los clientes, ya que conseguir que los consumidores queden satisfechos con el servicio ofertado no sólo provocará que éstos vuelvan a demandar los productos de **“Come bien, vive mejor”**, sino que además compartirán con otras personas sus buenas opiniones sobre el centro.

Por tanto la principal meta de la organización es conseguir un nivel de fidelización, tal que los propios clientes hagan de promotores de la oferta. Para conseguir esto se debe hacer énfasis en los servicios de atención al cliente, y la calidad de los productos ofertados debe ser la máxima posible. Además de mantener una continua innovación para que la oferta siga siendo atractiva para los clientes habituales.

Para mantener este atractivo el catálogo de productos se irá renovando de forma que los productos menos vendidos se irán retirando y los más demandados se pedirán en más cantidades. Además en la página Web de la empresa habrá una parte de sugerencias en la que se escuchará a los clientes y en la que éstos pueden proponer nuevos productos y los usuarios podrán dar a “like” si les parece buena idea esa sugerencia, de esta forma se verán cuáles son las preferencias de los consumidores y el catálogo de productos se irá renovando según éstas.

Para conseguir que el trato al cliente sea el mejor posible y éste se encuentre cómodo y satisfecho con los planes establecidos por los especialistas, los nuevos clientes deben definir sus objetivos e intenciones antes de comenzar con el

tratamiento y tras realizar los estudios oportunos se les debe de crear una dieta personalizada que se adapte a sus necesidades y se les debe de incentivar con productos tipo bien para su cumplimiento.

Hay que animar a los clientes a que utilicen la parte de consultas de la página Web en el caso de que les surja cualquier duda durante el tratamiento, de esta forma el acercamiento con el paciente desde el primer día es grande y su confianza y trato con el especialista aumenta de una forma bastante rápida, ya que además de las revisiones periódicas que debe de hacer, la posibilidad de comunicarse con el especialista a través de la Web, acerca al profesional y al paciente aumentando el bienestar de éste último.

Por otro lado en la parte de actividades aeróbicas, conseguir transformar a un novato en un miembro activo dentro de estos servicios, es esencial para el negocio.

Para evitar la desasistencia, se pueden aplicar sistemas de incentivos como por ejemplo, si un alumno nuevo tiene frecuencia de 4 / 5 veces por semana en los primeros 30 días, se puede ofrecer como regalo, un pase para invitados. De ésta forma además de premiar la fidelidad, se utiliza a los clientes como fuentes de promoción de nuestra oferta.

La retención de clientes también se consigue con la interacción entre los alumnos, para facilitar esta socialización se organizarán de vez en cuando excursiones y escapadas, además de los cursillos/talleres que se impartirán los sábados en los que los clientes también se relacionarán.

En cuanto a la atención post-venta: una vez que los clientes hayan cumplido sus objetivos y dejen el tratamiento nutricional y psicológico, o decidan darse de baja en el gimnasio; seguirán teniendo su cuenta en la página Web de “**Come bien, vive mejor**”; en la que tendrán su ficha, podrán seguir informándose de las últimas tendencias en salud, alimentación y deporte; y para que si en un momento dado

deciden volver a contratar cualquiera de los servicios, esto se haga de una forma rápida a través de dicha página.

Además durante los seis meses después de terminar la dieta impuesta por el médico, el cliente podrá plantear al especialista cualquier duda que le vaya surgiendo a través de la Web, de esta forma el paciente sentirá que los profesionales de **“Come bien, vive mejor”** se encuentran cerca suyo apoyándole, aunque ya no esté pagando por los servicios, esto añade mucho valor a la oferta para el cliente.

Por otro lado a través de la página Web se realizarán consultas nutricionales online, se subirán las clases de actividades aeróbicas, se anunciarán los cursos que tendrán lugar en ese mes, se colgarán noticias relacionadas con la alimentación, el deporte y la salud. Cada cliente tendrá un usuario a través del cual podrá acceder a su plan nutricional, podrá reservar las consultas nutricionales y psicológicas, podrá plantear todas las dudas que tenga a los distintos profesionales del equipo, realizar sugerencias, podrán apuntarse a los cursos-talleres y además aquellos clientes que disfruten de las clases de ejercicios aeróbicos tendrán las clases diarias impartidas online por un coste extra muy pequeño, de forma que podrán disfrutar de ellas cuándo mejor les venga; este aumento de flexibilidad aporta de nuevo mucho valor para el cliente.

Además la página Web es una opción interesante para captar clientes. Debe mostrar textos e imágenes de la máxima calidad posible de forma que sea más fácil de rastrear para los buscadores de internet. Esto es muy importante ya que actualmente cuando una persona quiere encontrar algo, por ejemplo un producto o servicio recurre a internet y a través de un buscador busca lo que quiere, que la página Web de la empresa aparezca en los resultados de la búsqueda depende de los vínculos que se hagan hacia la página.

Conveniencia

El cliente debe tener un fácil acceso al punto de venta de los productos, la compra le debe resultar lo más cómoda posible y el ambiente debe ser agradable y propicio para fomentar el consumo.

El establecimiento de **“Come bien, vive mejor”**, se encuentra situado en una zona en la que abundan los clientes potenciales descritos anteriormente.

Además se encuentra en un lugar céntrico de Madrid, muy bien comunicado con el resto de la ciudad, luego el acceso para las personas que viven alejadas de este barrio no sería complicado.

“Come bien, vive mejor” piensa en el cliente y se pone en su lugar, es consciente de que cada vez las personas disponen de menos tiempo libre debido a la dura vida laboral que en muchos casos hay que compaginarla con la familiar. Además la vida tan estresada y ajetreada que tienen muchas personas, sobre todo típica de gente que vive en ciudades grandes como Madrid, conduce a la necesidad de desconectar, para ello es conveniente encontrar un hobby con el que realmente se disfrute o realizar deporte, esto último además aumenta la calidad de vida de las personas.

Por otro lado la preocupación creciente por la alimentación y la salud, motivan a la gente a sacar tiempo para preocuparse por tener una dieta adecuada y una vida activa.

El amplio horario de apertura, la flexibilidad que se le da al cliente para escoger el horario que mejor le venga y la posibilidad de disfrutar de todos los servicios desde casa convierten a **“Come bien, vive mejor”**, en un aliado del cliente; en ocasiones cuando la flexibilidad horaria de los servicios es limitada y por tanto se le quita al cliente de su tiempo, en vez de disfrutar de los servicios contratados, se estresa y se tensa lo que produce un distanciamiento de la oferta.

Las consultas nutricionales y psicológicas se pueden realizar en el local o de forma on-line, así será el cliente quién decida qué es lo que prefiere en base a lo que le resulte más cómodo. Además las reservas de dichas consultas y la selección de si se

desea que sean presenciales o no, se deben hacer con una semana de antelación mediante la página Web.

Las sesiones de actividades aeróbicas se impartirán en el propio establecimiento por las mañanas y por las tardes, la tarifa mensual permite disfrutar de todas las clases a cualquier hora, todos los días de lunes a viernes, por lo que el cliente tendrá una amplia franja horaria para acudir cuando mejor le venga. En el caso de que la hora a la que se imparte una determinada clase no le venga bien, o no le apetezca desplazarse, podrá disfrutar de todas las clases vía online en sus casas, durante los siguientes tres días desde que éstas se hayan dado.

De esta forma es el cliente quién elige qué clase y cuándo la quiere tener.

Gracias a esta dinámica de funcionamiento de **“Come bien, vive mejor”** y la tecnología, la oferta se puede hacer llegar a personas que se encuentren lejos del local, ya que a través de la página Web se puede disfrutar de todos los servicios sin necesidad de desplazarse, esto aumenta mucho el radio de actuación de la oferta, permitiendo captar así a una mayor clientela.

Gracias a las pulseras de la actividad, las consultas nutricionales se pueden llevarse a cabo de forma on-line siempre que se quiera, ya que el médico está controlando en todo momento los parámetros del paciente sin necesidad de que éste vaya a la consulta, de forma que su seguimiento se lleva a cabo con toda normalidad.

3.3.-Criterios de fijación de precios

La fijación de precios del catálogo de productos se ha realizado con distinto criterio para el caso de los productos de tienda y el caso de los servicios.

- Para la determinación del precio de los productos de tienda, se ha hecho un estudio de la competencia y de los precios de venta al cliente.

Los precios de los productos tipo bien de **“Come bien, vive mejor”** serán muy parecidos a los de los competidores, ya que si se ponen más altos los

clientes se irán a comprarlos a otro establecimiento en el que haya ese mismo producto a un precio inferior.

- Para la determinación del precio de los servicios (asesoramiento nutricional, asesoramiento psicológico y gimnasio) también se ha hecho en primer lugar un estudio de los precios de la competencia.

Aquí ya no es sólo prioritario el precio de los servicios de la competencia sino que también aquí también se tienen en cuenta el valor monetario que percibe el cliente.

En el sector de asesoramiento nutricional la gama de precios es muy amplia. Por un lado existen varias formas de trabajar, en algunos centros dietéticos te cobran por consulta, en otros la consulta es gratuita pero te obligan a comprar alimentos específicos en su establecimiento para poder llevar a cabo la dieta, además en alguno se combinan ambas estrategias, te cobran por consulta un precio más bajo y te obligan a comprar sus productos.

Por otra parte, el precio también depende del profesional que esté realizando el servicio, es decir puede ser un nutricionista o un médico endocrino, en éste último caso el precio es superior, ya que éste es capaz de hacer un estudio del paciente más profundo y un seguimiento más estricto con análisis de sangre, de orina....y otras herramientas que un nutricionista no puede emplear.

En **“Come bien, vive mejor”** el profesional es un médico y para el cumplimiento de la dieta no es necesaria la compra de productos específicos (aunque si se les recomendará a los clientes la adquisición de alguno en concreto), por tanto el precio que finalmente se ha decidido fijar para los asesoramientos nutricionales, es un precio intermedio entre los centros de nutrición dónde el servicio es proporcionado por médicos y no obligan a comprar productos y los centros dietéticos de médicos en los que si obligan, además de cobrar por la consulta. La alternativa de no cobrar por

las consultas y únicamente hacerlo por los productos, sólo la he visto en sitios en los que los profesionales son nutricionistas no médicos.

El precio medio de las consultas en las que no ofrecen productos tipo bien, es bastante variado oscila entre los 60-110 € por consulta, en el otro caso el precio suele ser inferior de 30-50 € por consulta, pero a esto hay que sumarle el gasto por la compra de productos.

En “**Come bien, vive mejor**” se fijará un precio de 70 €/consulta, con esto se pretende atraer a clientes, ya que el precio es un poco inferior a la de muchas consultas médicas. Aunque el precio sea inferior se espera rentabilizar, ya que en el local también se venden productos que el médico impulsará a comprar por lo que ésta será otra fuente de ingresos, además en muchas clínicas que cuentan con este servicio, las listas de espera son muy largas y apenas hay flexibilidad horaria, por lo que es de esperar que los clientes prefieran la oferta de “**Come bien, vive mejor**”.

Por otro lado si el cliente está disfrutando del asesoramiento nutricional, tendrá el gimnasio a un precio menor que si no lo tuviera, lo cual será otro añadido que la empresa tendrá para atraer a la clientela y así poder amortizar la inversión inicial y obtener beneficios rápidamente.

- El precio de los cursos/talleres será de 120€, un precio atractivo para el consumidor ya que no es elevado, es parecido al que al precio de cursos de este estilo que se imparten, la ventaja con la que juega “**Come bien, vive mejor**”, es que pocos centros de nutrición los ofrecen.
- El precio de alquiler de las pulseras de la actividad y del kit de gimnasio se ha estimado como complemento de otros productos, es decir, en base a la sensibilidad del cliente para con este producto. La sensación de valor del cliente será alta, pero como es un producto que no se vende por separado, conviene mantener un precio de venta asequible.

CAPÍTULO 4: PLAN DE OPERACIONES

4.1.-Implantación de la empresa

4.1.1.- Fecha de inicio de la actividad

La fecha de apertura establecida es a primeros de 2016, ya que según los expertos es a partir de entonces cuando se prevé que España emperezará a salir de la crisis económica en la que está inmersa y por tanto se podrá aprovechar el aumento del consumo. Además el posponer la fecha de inicio puede ser aprovechado como una ventaja competitiva ya que el mercado se encuentra parado y por lo tanto **“Come bien, vive mejor”** se adelantaría así a otros competidores.

4.1.2.- Plan de implantación

Las tareas a desarrollar para la correcta implantación del negocio son las siguientes:

Ubicación

- Búsqueda del local
- Estudio de adecuación de espacios y servicios
- Contratación
- Licencias
- Reforma necesaria

Recursos materiales

- Definición de recursos materiales
- Búsqueda y presupuesto
- Compra
- Instalación

Inventario

- Determinación de productos en inventario
- Selección de proveedores
- Compra y acomodación de producto

Contratación de personal

Búsqueda

Selección

Contratación

Inicio de actividad

Altas en obligaciones persona física

Publicidad inicial

Apertura negocio

Licencias de actividad

Previo al inicio de la actividad deben considerarse los epígrafes en los que operará la empresa.

Los epígrafes de actividad en los que la empresa opera son los siguientes:

- IAE 941. CNAE 8610. Clínicas de atención médica
- IAE 6524. CNAE 4776. Comercio por menor y herbodietética
- IAE 041. CNAE 9313. Actividades de gimnasios

Para poder desarrollar estas actividades económicas, se requiere la autorización o licencia de actividad por parte del Ayuntamiento correspondiente. El trámite de solicitud de licencia de apertura o de actividad, en Madrid, se puede realizar a través de una Entidad Colaboradora Urbanística, también denominada ECU.

Estos colaboradores del Ayuntamiento de Madrid se encargan de los trámites de solicitud de licencia, incluyendo, si procede, al técnico o ingeniero que deberá elaborar el proyecto de instalación correspondiente.

Por tanto, se opta por este sistema, que simplifica notablemente la tramitación administrativa, a un coste muy razonable. El resumen de coste de licencias es el siguiente:

Item	Importe
Coste tasa Ayuntamiento solicitud licencia	414,00
Tasas por obras y adecuación (4% del importe de la obras)	433,99
ECU	500,00
Proyecto técnico	1.000,00
Valor total inversión	2.347,99

Tabla 9: Coste de Licencias para el desarrollo de la actividad

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la actividad sanitaria, se requiere la autorización de la Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid, con identificación del responsable médico que operará en consulta. Este aspecto es dependiente del Servicio de Inspección de Despachos Sanitarios de esta Consejería.

El trámite no requiere procedimiento especial de solicitud, pero sí de pago de las tasas correspondientes, que ascienden a la cantidad de 250,00 euros.

4.1.3.- Diagrama de Gantt para la implantación de la actividad

A continuación se muestra el diagrama de Gantt, en el que aparecen las tareas necesarias para la implantación del proyecto.

Un diagrama de Gantt es una herramienta gráfica cuyo objetivo es mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado e indicar las relaciones existentes entre dichas actividades.

Las tareas a realizar y su duración, para la implantación de la actividad, son las siguientes:

Búsqueda y contratación del local	10 días
Licencias Ayuntamiento	5 días
Obra de reforma	30 días
Licencia Comunidad de Madrid	25 días
Compras equipamientos	15 días
Contratación del personal	20 días

El diseño resumido por área de tareas de diagrama de Gantt para el seguimiento de los procesos anteriores es el siguiente:

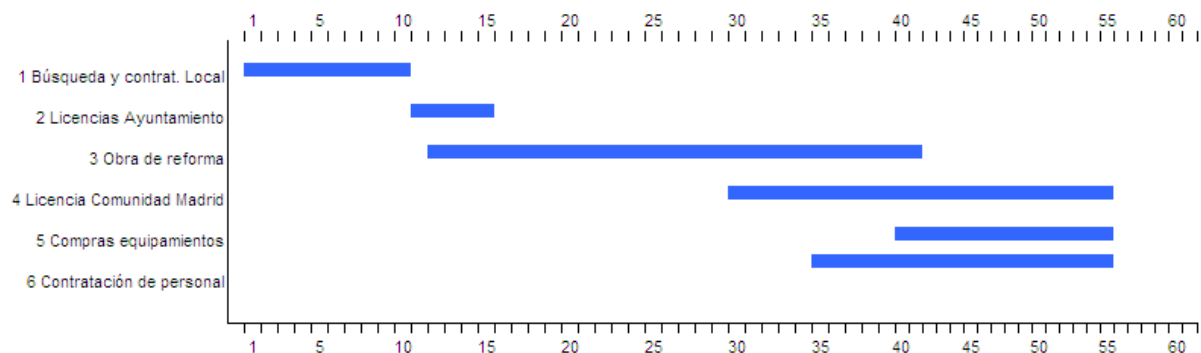


Figura 19: Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia

En total, se estima que la duración del proceso de implantación suma 55 días.

4.2.-Descripción de la empresa

4.2.1.- Actividad de la empresa

“Come bien, vive mejor”, surge de materializar la idea de montar un negocio en un mercado emergente en los últimos años, el sector de la dietética y nutrición.

La amplia oferta de productos: asesoramiento nutricional y psicológico, cursos/talleres alimenticios, venta de productos tipo bien y actividades deportivas, le convierten en un atractivo negocio, con alto potencial de crecimiento.

El centro se instalará en un local de la calle Gaztambide, en el barrio de Moncloa (Madrid).

4.2.2.- Ubicación del local

A la hora de elegir la ubicación del centro se han tenido en cuenta una serie de criterios, ordenados según la prioridad:

- Zona en la que haya clientes potenciales.
- Zona en la que se estén generando constantemente las necesidades que **“Come bien, vive mejor”** pretende cubrir.
- Zona de fácil acceso y bien relacionada con los principales nudos de comunicación de la ciudad.
- Zona con pocos competidores.
- Zona en la que el precio de los alquileres no sean demasiado elevados.

Haciendo un análisis de los distintos barrios de Madrid, teniendo en cuenta los criterios que acabo de mencionar, se decide situar el local en el barrio de Moncloa.

Posteriormente se estudió el entorno y los locales disponibles, y se escogió uno en la calle Gaztambide, para el emplazamiento de **“Come bien, vive mejor”**.



Figura 20: Ubicación del local

En esta zona hay mucho tránsito de gente joven ya que en ella se encuentran facultades de distintas universidades, residencias universitarias, colegios mayores, pisos de estudiantes, bares y restaurantes de moda entre los jóvenes y tiendas de ropa como Zara, Lefties, Oysho etc.

En general la gente joven se preocupa más por su aspecto físico, el hecho de sentirse bien con su cuerpo y sus ganas por conseguir lo que quieren es lo que les convierte en clientes potenciales de mi negocio.

La mayor parte jóvenes que viven en esta zona tienen un poder adquisitivo medio-alto, ya que muchos de ellos estudian en Madrid pero son de fuera, por lo que para poder permitirse estar fuera de sus casas y además vivir en una buena zona, disponen de recursos suficientes para poder consumir los productos que oferta el negocio.

Además un alto porcentaje de estos estudiantes, ha sufrido un incremento de peso desde que están en Madrid, ya que la gente que vive en colegios mayores y residencias llevan una alimentación con más grasa de la que solían tener en sus casas. Por otro lado, los jóvenes que viven en pisos de estudiantes, en general no disponen de tiempo ni de ganas para pensar en un menú equilibrado y variado, y además muchos de ellos desconocen cómo debe de ser una dieta para que sea saludable, es por ello por lo que tienden a consumir productos preparados, semielaborados, procesados, comida rápida etc. Todo esto les lleva a aumentar considerablemente de peso en poco tiempo y a necesitar de los servicios que se ofrecen para volver a la normalidad.

Cómo se comentó anteriormente, los clientes potenciales de mi oferta son jóvenes y adultos con un nivel económico medio/alto; es por esto por lo que se elige el barrio de Moncloa para situar **“Come bien, vive mejor”**, ya que es un buen barrio residencial en el que hay mucha demanda de los productos ofertados, convirtiendo esta área en idónea para situar el local del negocio.

Además no hay competencia directa, y las ventajas competitivas con las que cuenta la oferta, servirán para hacer frente a los competidores de la zona.

4.2.3.- Descripción del local y de las instalaciones

El local de 167.5 m² tiene las siguientes instalaciones:

- Dos vestuarios de 9 m².
- Una habitación de 30 m² , que será a través de la cual se acceda al establecimiento y en la que se lleve a cabo la venta de los bienes y se facilite a los clientes toda la información que necesiten.
- Una sala de 60 m² en la impartirán las clases colectivas.
- Sala de 17 m² en la que estará el equipo de pesas y en la que los clientes podrán entrenar y realizar los ejercicios que necesiten, ésta se

encuentra separada de la sala de actividades aeróbicas por una cristalera.

- Una habitación de 20 m² para las consultas psicológicas y nutricionales, esta tendrá una zona de tratamiento (con camilla y báscula), separada por un biombo.
- Una habitación de 17 m², que será la sala administrativa.
- Una sala de espera de 14.5 m².

4.2.4.- Distribución En planta o layout del centro

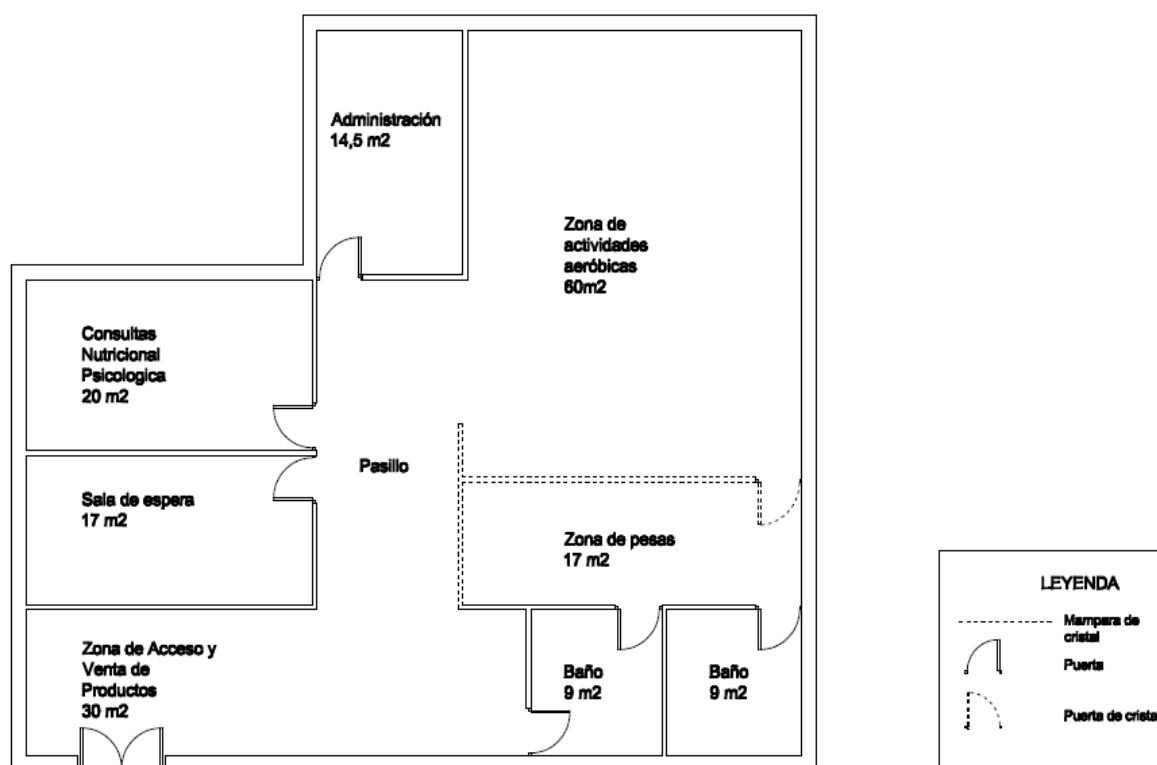


Figura 21: Plano del local

Fuente: Elaboración propia

4.2.5.- Hacia una empresa Lean

El ***Lean Production*** o ***Lean manufacturing*** surgió en Japón tras la segunda guerra mundial, y puede definirse como una aproximación para la identificación y eliminación de pérdidas (actividades de no valor añadido) a través de una mejora continua haciendo fluir el producto de un modo de “pull” desde el cliente en búsqueda de la perfección.

En un sistema lean el valor del producto está definido exclusivamente por el cliente, este punto de vista ayuda a identificar las actividades que claramente añaden valor y aquellas que no lo añaden pero son necesarias o por el contrario aquellas que no lo son.

El objetivo del Lean Manufacturing es la eliminación de pérdidas en todas las áreas de la empresa, producción, relaciones con el cliente, el diseño del producto, las redes de suministro y la dirección de la fábrica.

Los principios “Lean” son los siguientes:

- La empresa debe ser segura, ordenada y limpia, debe seguir el sistema conocido como las “5S”, que hace referencia a las siguientes palabras japonesas:
 - Seiri (clasificar): separar todos los artículos innecesarios y eliminarlos del sitio de trabajo.
 - Seiton (ordenar): ordenar todos los artículos necesarios, marcarlos y asegurarse de que se pueda acceder a ellos fácilmente, identificar los artículos clave con recuadros “Kanban”.
 - Seise (fregar): fregar todas las máquinas y el entorno de trabajo.
 - Seiketsu (sistematizar): hacer de la limpieza y el orden una práctica de rutina que forme parte del día a día.
 - Shitsuke (mantener): mantener el cumplimiento de los cuatro pasos anteriores.

- Los artículos serán producidos “Just in time” y sólo en función de la demanda.
- Los productos serán diseñados y producidos con calidad “Six sigma”.

El objetivo de “Six sigma”, está en eliminar o reducir los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio, y tiene como meta llegar a un máximo de 3, 4 defectos por millón de evento, entendiéndose como defecto cualquier desviación respecto a los requisitos del cliente. Los equipos de personas estarán autorizados para tomar decisiones.

- El “visual management”, será tomado como camino de actuación.
- La búsqueda de la perfección será el motor de la empresa.

Las herramientas más empleadas para la implantación de del Lean Manufacturing son las siguientes:

- Value Stream Mapping (VSM): el mapa del flujo del valor ayuda a ver y entender el flujo de material e información, en la manera en que un producto o servicio se efectúa a través del flujo de valor.
- Kaizen: hace referencia a la mejora continua, a una búsqueda incesante de mejores niveles en materia de costes, calidad, tiempos de respuesta, seguridad, flexibilidad etc.

Etapas:

1. Seleccionar el tema a tratar.
2. Comprender la situación actual y establecer metas.
3. Planear actividades.
4. Analizar causas.
5. Considerar e implementar contramedidas (soluciones).
6. Verificar(“chequear”) resultados.
7. Estandarizar y establecer control.

- Trabajo estandarizado: aprender a observar, establecer unos puntos sobre los que focalizar la vista, fijar unos métricos sobre los que focalizar la mejora estandarizando la forma en que lo vemos, todo esto sirve para estandarizar los procesos, hacerlos más eficientes, evitando caer así en los mismos errores.
- Reducción de lote: aboga por una producción en el modo de una sola pieza continua o de flujo, esto permite reducir los residuos, el inventario de piezas terminadas, aumentar las variedades de productos que se pueden realizar más rápidamente, aumentar la capacidad de producción etc.
- Programa de las “5S”.
- Sistemas visuales, utilización de indicadores visuales que permitan detectar de una manera sencilla cualquier anomalía del proceso.
- JIT(Just In Time)/Sistemas pul: su implantación puede ser llevada a cabo con las tarjetas Kanban que permiten entregar el pedido correcto en el momento preciso.
- Manufactura celular: para cada familia de productos se diseña un taller (célula), formado por equipos o máquinas diferentes, esta tendencia permite reducir los tiempos de proceso y produce mayor satisfacción en el operario, ya que su trabajo es menos monótono y le ayuda a sentirse “dueño del proceso”.
- TPM(Mantenimiento Productivo Total): todos los trabajadores deben de realizar las operaciones básicas de limpieza y ajuste de sus equipos.
- Poka-Yoke: sistema a prueba de error, de forma que las cosas sólo se hagan de la forma correcta.
- SMED (Single Minute Exchange of Die): hace referencia a que cualquier cambio de máquina o inicialización de un proceso, no debería durar más de 10 minutos.
- Layout de la Planta: se trata de conseguir que el producto se fabrique al ritmo que marca la demanda del cliente gracias a la correcta definición de secuencia de operaciones y ubicación de las máquinas de trabajo.

Los principales objetivos del enfoque “Lean manufacturing” son los siguientes:

- Cero defectos.

El método tradicional que se emplea para eliminar defectos consiste en aumentar los controles de calidad y hacerlos más exhaustivos y precisos, este método presenta varias deficiencias (separa quienes detectan el error de quienes lo cometen, se enfoca hacia la detección de los errores, pero no en la causa que los produce etc.)

El enfoque lean propone lo siguiente: “si se eliminan todas las causas que producen fallos y se hacen todas las cosas necesarias para conseguir el producto y servicio bien a la primera, es decir, sin cometer ningún fallo o error, no se producirán defectos y ni siquiera habrá que controlar su aparición”. Este cambio de perspectiva pone de manifiesto que cualquier fallo a lo largo de un proceso genera costes “de no calidad”, el ahorro de la eliminación de dichos costes, será suficiente las acciones preventivas consistentes en identificar y eliminar las causas que los producen.

El enfoque “Lean” propone que para conseguir este proceso, todas las personas deben participar en identificar lo antes posible los problemas y se debe dar un aprendizaje continuo, además se deben establecer medidas preventivas para evitar que los errores detectados se vuelvan a producir.

- Cero stocks.

En la actualidad se tiende a reducir los stocks ya que éstos dan lugar a una serie de inconvenientes: costes de almacenamiento, coste de oportunidad, ocultan problemas y pueden entorpecer el flujo de trabajo. El proceso de reducción de stocks deber ser lento ya que si se reduce demasiado rápido el inventario se acumularán muchos problemas de golpe.

- Cero averías.

Para conseguir este objetivo se promueve el diseño e implantación de un sistema que permita a la empresa aprender y conocer mejor el equipo funcionando en el entorno real de trabajo, este método ha de permitir la detección de los síntomas de avería lo antes posible y ha de permitir la transmisión de dicha información a los expertos adecuados para que estos puedan ajustar sin demora su “diseño”, “su mantenimiento” y “su operación” a las condiciones reales de funcionamiento.

- Cero papel.

En la sociedad actual el excesivo consumo de papel es ya un tema preocupante, el enfoque lean que necesita precisamente comunicaciones rápidas y fiables podría en principio aumentarlo. Sin embargo uno de los objetivos de este enfoque es reducir el gasto en papel mediante el uso de herramientas informáticas y de comunicación, que si se las da un uso adecuado permiten ahorrar sustituyendo grandes cantidades de recursos tipo físico, por información obtenida usando estos sistemas para la recogida, tratamiento y transporte de datos, y presentación de la información.

- Cero plazos.

El plazo de entrega y su fiabilidad son dos de los principales elementos del servicio que las empresas prestan a sus clientes.

En muchas ocasiones el stock que en principio se usa para evitar roturas en la cadena de suministro, acaba de convertirse en una de las principales causas del incremento de los plazos de entrega y de su variabilidad, puesto que contribuye a las interrupciones de flujo de materiales.

El enfoque “Lean”, propone separar la parte del “lead time”, que añade valor al producto, de aquella que no lo hace y comienza eliminando esta última intentando identificar las causas que producen incidencias (falta de material, esperas, fallos de calidad...) con el fin de eliminarlas y así ejercer un control

eficaz sobre el plazo de entrega de los clientes, sin la necesidad de tener que “cubrirse las espaldas” con grandes cantidades de stock.

- Cero accidentes.

Prevenir los accidentes es muy importante ya que además de poder causar daños a los trabajadores, pueden interrumpir la actividad normal del sistema productivo.

La potencialidad y enorme complejidad de la tecnología actual y el ritmo acelerado de trabajo al que se encuentran sometidas las empresas, han hecho que en los últimos años haya habido un aumento de los accidentes medioambientales y de sus consecuencias.

Por tanto se debe prestar atención a los riesgos laborales y medioambientales que pudieran producir accidentes en un futuro, estos riesgos además también implican costes.

- Cero desperdicios de las capacidades de las personas.

Las empresas deben de intentar mantener e incrementar las capacidades de las personas que trabajan en ellas o al menos aprovecharlas plenamente.

- Cero desperdicio de material:

Anteriormente se ha comentado que el desperdicio de papel es uno de los problemas que suscitan en la actualidad, pero no sólo es el papel el único desperdicio de la empresa, sino que en la empresa se producen desperdicios de energía y de otros materiales.

Por lo tanto todos los miembros de la empresa deben hacer hincapié en no despreciar ningún recurso.

Teniendo en cuenta los principios, las herramientas y los objetivos del Lean Manufacturing, en *“Come bien, vive mejor” se llevarán a cabo las siguientes acciones:*

- Todos los trabajadores deberán encargarse del **orden y de la limpieza** de su puesto de trabajo y hacer de esto una tarea más a incorporar a su rutina diaria, es decir cada empleado deberá hacer una limpieza al final de su jornada laboral de la parte que le corresponda, de esta forma ellos serán los responsables de que el lugar de trabajo se encuentre en las condiciones adecuadas para desempeñar su labor.

De esta forma se eliminarán problemas asociados a pérdida o desubicación de documentos e información, ya que será el empleado el encargado de ordenar todos sus recursos y sólo será el quién tendrá acceso a éstos. Además también se reducirán costes ya que sólo será necesario contratar a una persona para que haga una limpieza general un par de veces a la semana.

- Una de las estrategias del negocio consiste en **actualizar el catálogo** de productos conforme la demanda del cliente, es decir el catálogo de productos irá variando, en éste se añadirán periódicamente nuevos productos, aumentarán la frecuencia de pedidos de los bienes más demandados o aumentará las cantidades de suministro de éstos y lo contrario pasará con los bienes menos demandados.

De esta forma la oferta se ajustará al máximo a las necesidades del cliente y lo hará siguiendo los principios del “JIT” lo que permitirá reducir costes de almacenaje y costes de rotura de stock.

- Se dará mucha importancia a la **calidad** en los productos, más adelante habrá un apartado en el que hablaré extensamente de esto.
- Implantación de un sistema **visual** para controlar la entrada de los clientes: para poder controlar de manera eficaz a las personas que entran para disfrutar de los servicios deportivos que se ofrecen, deberán llevar una tarjeta de identificación colgada en la que aparecerán sus datos, de esta manera el control

de los clientes es muy sencillo y eficaz, y permite una reducción de costes, al no tener que emplear sistemas más complejos que impliquen la instalación de puertas automáticas, tornos etc.

- El principio de mejora continua se ha tenido en cuenta en el diseño de todas las operaciones y se tendrá en cuenta durante el desarrollo de las mismas. Las pulseras de la actividad permiten **reducir tiempos de servicio** y el uso de las tecnologías dan lugar a un gran aumento de la flexibilidad.
- Una de las metas de gestión de “Come bien, vive mejor” está en **estandarizar el trabajo**, es decir cada trabajador debe mecanizar todas sus tareas de forma que siempre se hagan bien y de la misma manera, más adelante en el apartado de desarrollo de los servicios se explicará más detalladamente.
- Las consultas nutricionales tendrán una duración media de 35 minutos, pudiendo ser de 40 o de 30 minutos en función del tipo de paciente y de los recursos empleados. Se quiere que el tiempo de espera de un paciente sea como mucho de 10 minutos, para facilitar el cumplimiento de este objetivo, el especialista tendrá en la pantalla de su ordenador un temporizador que le indicará el tiempo que lleva de consulta, además éste irá tomando distintos colores en función del tiempo transcurrido. Desde el momento en que comienza la cita hasta el minuto 30, el temporizador será verde, del minuto 31 al 35, será naranja lo que indica que ya debe de ir acabando el asesoramiento y en el caso de que se superen los 35 minutos se pondrá en rojo para alertar que el tiempo de consulta está próximo a alcanzar el límite. De esta forma el médico podrá controlar el tiempo de una forma más eficiente, gracias al **control visual**.

Para las consultas psicológicas, se empleará la misma metodología.

- Actualmente se tiende a **reducir los stocks**, más adelante se hablará del sistema de gestión de stocks y de aprovisionamiento dónde se hará latente esta tendencia.
- La correcta **transmisión de la información** es fundamental para el buen funcionamiento del negocio, por lo tanto se realizará un trabajo multidisciplinar.

Por un lado se harán reuniones en las que se tratarán puramente temas relativos a los clientes y en otras se escucharán las opiniones de los empleados, se hablará sobre la competencia, sobre estrategias de la empresa, se evaluará el trabajo de los empleados y se analizarán posibles mejoras.

- Para **reducir el desperdicio de recursos**, “Come bien, vive mejor” tratará de reducir :

- El consumo de papel, para ello las inscripciones en cualquiera de los servicios ofertados y las reservas de consultas con los especialistas se harán vía on-line, a través de la página Web. Además los intercambios de información de los pacientes entre los empleados se harán también con el ordenador mediante la instalación de un sistema informatizado.
- El consumo de energía se intentará reducir, con la implantación de luz de bajo consumo, luz LED y con la climatización inteligente. *Más adelante se hablará más detenidamente de esto y se hará un estudio para el ahorro de la energía empleada en iluminación fundamentalmente.*
- También se intentará reducir el consumo de agua con la utilización de perlizadores, son cisternas de sistema de doble descarga etc. Posteriormente se hablará de esto con más detalle.
- Para aumentar la **seguridad** de los trabajadores y reducir los riesgos de accidentes, se instalará un sistema de gestión de seguridad con CCTV (cámaras de circuito cerrado de televisión), alarmas o sistemas de detección de intrusos.
- Para **aprovechar** al máximo la **capacidad** de todos los empleados, estarán obligados a asistir a conferencias relacionadas con el mercado ecológico, con la alimentación y la salud etc, así todos los integrantes de la empresa estarán actualizados y podrán desempeñar su trabajo de la mejor forma posible.

Además todos los empleados, tendrán que conocer bien la página Web de la empresa y la forma de trabajar con ella antes de comenzar su labor.

4.3.- Análisis de capacidad de la empresa

Al tratarse fundamentalmente de una empresa de servicios, la capacidad está medida por el número de clientes que la empresa es capaz de atender diariamente en cada uno de los servicios en oferta de catálogo.

4.3.1.- Asesoramiento nutricional

El horario disponible para este servicio será desde las 10h-14h y 17h-21h.

Las sesiones de asesoramiento nutricional suelen tener una duración aproximada de 40 minutos por consulta.

Se aconsejará al cliente alquilar durante los dos primeros meses la pulsera, ya que al principio el control de los parámetros debe ser muy minucioso y además éstas motivarán al paciente y le ayudarán a progresar en el tratamiento.

Gracias a las pulseras de la actividad la duración de las consultas se puede reducir hasta en un 30%, dando lugar así a una nueva duración de unos 30 minutos, lo cual es beneficioso tanto para el paciente, que no le supondrá una pérdida de tiempo acudir a las sesiones, como para el doctor que dispondrá de más tiempo para estudiar y analizar los casos de sus pacientes. De esta forma se pretende que los pacientes vayan a la consulta frecuentemente para que haya realmente un seguimiento y un control del paciente, pero que las visitas no sean de mucha duración para que el paciente pueda acudir a todas las revisiones.

Esta notable reducción se debe a 2 motivos:

1. Cuando el paciente llega, el médico ya conoce el estado en el que éste se encuentra, ya que previamente ha realizado una lectura de todos los parámetros significativos a controlar, gracias a la información aportada por la pulsera de la actividad. Dicha información la debe subir el paciente a la página Web el día antes de la consulta, por lo

que el médico endocrino dispondrá de tiempo para mirarla, ya que en principio éste no estará con pacientes todo el tiempo.

2. Las pulseras aportan la siguiente información de interés para el médico:

- El número de pasos dados.
- Los kilómetros andados.
- El número de calorías consumidas.
- El número de veces que la persona se despierta por las noches.
- El número de calorías quemadas.
- Frecuencia cardíaca.

Gracias al registro de estos datos, el médico ahorrará tiempo en hacer preguntas al paciente y en realizar medidas de peso, de frecuencia cardíaca etc.

Suponiendo que la mitad de las consultas realizadas en un día corresponden a pacientes que cuentan con la pulsera y la otra mitad a aquellos que no la tienen, la media de duración por sesión será de 35 minutos y estas se realizarán de 10h-14h y 17h-21h, es decir durante 8h al día. El número de pacientes que pueden ser atendidos en un día será aproximadamente de 13.

Si todas las consultas se realizarán con pacientes sin pulsera la capacidad diaria disminuiría en 1, es decir habría una reducción de la capacidad que aunque en principio no parece muy significativa lo es, ya que 1 paciente menos al día supone 5 consultas menos a la semana, y 20 consultas menos al mes.

4.3.2.- Asesoramiento psicológico

Las consultas psicológicas se harán en un horario comprendido entre las 14h-17h, es decir en el intervalo de tiempo en el que no está teniendo lugar el asesoramiento

nutricional. De esta forma el negocio se encuentra permanentemente en actividad, sacando el máximo partido a los recursos de los que dispone.

Además los fines de semana en los que no tengan lugar los cursos/talleres; habrá también asesoramiento psicológico de 9h-14h.

Por otro lado, habrá sesiones de asesoramiento online que además de poderse realizar en el horario establecido, también es posible realizarlo de 9h-14h (la psicóloga que se contrate deberá ser consciente de que estas horas las tiene que tener disponibles, ésta cobrará en función de las consultas que haga, para que esta disponibilidad horaria sea posible se podría contratar a una psicóloga estudiante de máster con horario de tarde, o máster a distancia, también cabría la posibilidad de que fuera una psicóloga que contara ya con años de experiencia)

Las sesiones tienen una duración aproximada de 30 minutos, dependiendo del caso puede ser necesario que una persona necesite una sesión doble.

Por lo tanto la capacidad diaria de este servicio teniendo en cuenta también las horas disponibles de forma-online, sería de 16 personas al día.

4.3.3.- Clases de actividades aeróbicas

Una de las salas destinadas al ejercicio físico tiene 60 m², dedicada a la impartición de clases de actividades aeróbicas y la otra sala es la de pesas que tiene 17 m².

En torno a 50 personas podrían encontrarse simultáneamente disfrutando de los servicios ofertados holgadamente y con total comodidad.

Las clases de actividades van rotando cada hora, de forma que a lo largo del día podrían pasar por el local unas 500 personas diferentes.

4.3.4.- Los Cursos/Talleres

Estos se llevarán a cabo los sábados y se realizarán en la sala grande.

De forma que la capacidad estimada de los cursos será de 35-50 personas dependiendo del que sea.

4.4.-Procesos internos

A continuación se realiza una descripción detallada de todas las operaciones necesarias para llevar a cabo el negocio, desde las actividades de aprovisionamiento hasta lo que es el desarrollo puro del servicio.

Para ello analizaré los siguientes aspectos:

- Recursos materiales.
- Recursos humanos.
- Procesos o descripción del negocio.
- Plan de gestión de calidad.
- Plan de medio ambiente.
- Plan de prevención de riesgos laborales.

4.4.1.- Recursos materiales

Los recursos materiales están orientados fundamentalmente a dos aspectos: necesidades de ubicación y mobiliario y enseres.

- Sala dedicada a las actividades deportivas: esta se divide en dos zonas separadas por una mampara física para aislarlas, de forma que la parte en la que se dan las clases colectivas quede insonorizada.

La parte en la que se impartirán las clases tiene 60 m², esta amplitud permitirá desarrollar cómodamente las actividades. Una de las paredes estará cubierta

entera por espejo de forma que los clientes podrán ver el desarrollo de sus actividades a la vez que se intentan coordinar con el monitor.

El material necesario para las actividades impartidas, es el siguiente: un equipo de música, 30 colchonetas y 30 mancuernas (4 de 1kg, 4 de 1.5 kg, 8 de 2kg, 8 de 3 kg y 6 de 5kg).

La parte en la que no se impartirán las clases, cuenta con 15 m², en ésta habrá dos bancos de madera en los que los clientes pueden apoyarse y descansar y un kit de musculación formado por 20 barras, 10 discos de 1 kg, 8 de 2 kg, 12 de 5 kg, 8 de 10 kg y 4 de 20 kg. Habrá más colchonetas y mancuernas en el “pequeño almacén”, pero éstas serán para alquilar a los clientes.

- Gabinete nutricional y psicológico: será una sala habilitada dividida en dos zonas mediante un biombo, en una de ellas se harán las mediciones oportunas al paciente, ésta contará con una camilla, un tensiómetro con monitor de presión arterial, un manguito obesos KL 32-42 cm, una báscula con tallímetro y un monitor profesional de medidor de peso y porcentaje de grasa corporal.

En la otra zona habrá una mesa, un ordenador, un teléfono, un escáner, una impresora, tres sillas, una cajonera, una papelera y un armario archivador.

- Dos vestuarios, uno para hombres y otro para mujeres, cada uno de ellos contará con 2 inodoros, 2 platos de ducha, 2 lavabos y 1 banco de madera.
- Sala administrativa, contará con: una mesa, una papelera, dos sillas un ordenador, un escáner, una impresora, un teléfono, un router, un armario archivador y todo el material necesario de oficina.

Además tendrá un armario grande que hará de pequeño almacén para las pulseras de la actividad, los kit de gimnasio que se alquilan (una colchoneta y un par de mancuernas de 2,3 o 5 kg) y los productos ecológicos.

- Sala de espera en la que se intentará que no se acumulen demasiados clientes dada la filosofía de la empresa, ésta contará con dos sofás de tres plazas cada uno, una mesa baja de salón y una papelería. Contará además con 21 taquillas en la que los clientes podrán dejar sus pertenencias, cada uno debe llevarse su propio candado.
- Recepción-tienda: constará por un lado de material de oficina (de un mostrador, un ordenador, una papelería y un teléfono) y por otro lado de material necesario para la venta de productos ecológicos. (cuatro estantería con 3 bandejas y dos estantes de tres baldas cada uno, dónde se colocarán los productos tipo bien disponibles para la venta u alquiler, la mayor parte del stock se encontrará en éstas por lo que no se almacenará mucho inventario).

4.4.2.- Instalaciones

En “**Come bien, vive mejor**”, la conciencia de preocupación por la salud de las personas y el medio ambiente se ve reflejada en todo el proyecto, desde la adecuación de las instalaciones del local hasta la propia venta de productos tipo bien (venta de productos ecológicos).

Es por esto por lo que se ha intentado reducir el consumo de electricidad y de agua analizando las últimas tendencias de reciclaje y aprovechamiento de los recursos, las cuáles además de tener ventajas medioambientales dan lugar a una importante reducción de costos, palpables a medio plazo.

Instalaciones de electricidad

Es importante tratar de reducir el consumo de energía eléctrica.

En los centros deportivos el consumo de ésta suele ser muy grande, en el caso de “**Come bien, vive mejor**” dicho consumo no es tan elevado, ya que no hay máquinas de correr, cintas, caminadoras etc.

Aun así cualquier medida de ahorro energético en iluminación tendrá importantes repercusiones en costes.

Los elementos básicos de un sistema de alumbrado afectan directamente a la eficiencia energética de éste:

- Fuente de luz o lámpara: su función es suministrar energía lumínica.
- Luminaria: aparato destinado a distribuir la luz proporcionada por la lámpara.
- Equipo auxiliar: muchas fuentes de luz no se pueden conectar directamente a la red, necesitan dispositivos que modifiquen las características de la corriente haciéndolas aptas para su funcionamiento.

Para una instalación de alumbrado existen distintas ***medidas para reducir el consumo energético***, podemos destacar las siguientes:

- Lámparas fluorescentes con balastos electrónicos: se suelen utilizar en zonas dónde se necesita luz de buena calidad y pocos encendidos. Estas lámparas necesitan un balasto que regula la intensidad de paso de la corriente. El consumo energético de los balastos electrónicos es inferior al de uno convencional, ya que no habrá pérdidas debidas a la inducción ni al núcleo. En la siguiente tabla se muestra la variación del consumo energético en un tubo de 58W, al sustituir el balasto convencional por uno de alta frecuencia.

COMPARACIÓN ENTRE BALASTO CONVENCIONAL Y BALASTO ELECTRÓNICO			
Luminaria con tubos fluorescentes 2x58W con balasto convencional		Luminaria con tubos fluorescentes 2x58W con balasto electrónico	
POTENCIA ABSORBIDA		POTENCIA ABSORBIDA	
Lámparas (2 x 58 W)	116 W	Lámparas (2 x 51 W)	102 W
Balasto Convencional	30 W	Balasto electrónico	11 W
TOTAL	146 W	TOTAL	113 W
DISMINUCIÓN CONSUMO ENERGÉTICO		22,60%	

Figura 22: Comparación entre balastro convencional y electrónico

Además los balastos de alta frecuencia permiten regular la intensidad de la lámpara para adaptar el nivel de iluminación a las necesidades.

Las principales ventajas de éstos dispositivos se encuentran resumidas en el siguiente recuadro:

- Mejoran la eficiencia de la lámpara y del sistema.
- Optimizan el factor potencia.
- Proporcionan un arranque instantáneo.
- Incrementan la vida de la lámpara.
- No producen zumbido ni otros ruidos.
- Permiten una buena regulación del flujo luminoso de la lámpara.

El inconveniente de esta tecnología está en que su coste es mayor al de uno convencional, por lo que únicamente se recomienda el uso de éstos en luminarias que se encuentren funcionando un elevado número de horas.

- Lámparas de descarga: las lámparas de descarga de alta presión son hasta un 35% más eficiente que los tubos fluorescentes con 38 mm de diámetro, aunque su rendimiento de color es peor.
- Lámparas fluorescentes compactas: las lámparas fluorescentes compactas pueden sustituir a las lámparas de incandescencia tradicionales, ya que producen una reducción del consumo energético del 80% y un aumento en la duración de la lámpara entre 8 y 10 veces respecto a las de incandescencia.

El inconveniente de estas lámparas es que no alcanzan el 80% de su flujo luminoso hasta pasado un minuto de su encendido.

- Sustituciones luminarias: las luminarias son elementos en los que se instalan las lámparas y sirven para distribuir la luz producida por la fuente de la mejor forma, adecuándose a las necesidades. Existen luminarias, que poseen

sistemas reflectores que para dirigir la luz de las lámparas en la dirección deseada.

- Sistemas de control y regulación: estos sistemas aseguran una iluminación de calidad en el momento preciso durante el tiempo necesario y un sistema de control de la iluminación; combina: sistemas de control de tiempo, sistemas de control de la ocupación, sistemas de aprovechamiento de la luz diurna, sistemas de gestión de la iluminación etc.

Existen varios sistemas de regulación de la iluminación: detectores de presencia, interruptores temporizados, sensores de luz ambiental, dimmer(variador de intensidad de luz) etc.

Se ha encargado a un especialista en este campo, el diseño de la instalación eléctrica y analizando el tipo de negocio, sus necesidades y el layout de éste, ha hecho la siguiente propuesta:

BAÑO(2)	
ILUMINACION	DUCHAS (2) Lámparas dicroicas led 3w INODOROS Lámparas dicroicas led 3w RESTO DEL BAÑO 2 Dow Light led 18w Empotrar
ACCESORIOS	2 Detectores movimiento 2 Interruptores
ACCESO ESTABLECIMIENTO	
ILUMINACION	6 Dow Light led 18w Empotrar
ACCESORIOS	2 Interruptores 2 RJ45 Hembra empotrar cat 6 2 Enchufes macho empotrar

SALA DE ESPERA	
ILUMINACION	3 Dow Light led 18w Empotrar
ACCESORIOS	1 Interruptores 2 RJ45 Hembra empotrar cat 2 Enchufes macho empotrar
CONSULTA NUTRICIONAL	
ILUMINACION	4 Dow Light led 18w Empotrar
ACCESORIOS	2 Interruptores 2 RJ45 Hembra empotrar cat 6 2 Enchufes macho empotrar
PASILLO	
ILUMINACION	3 Lámparas dicroicas led 3w
ACCESORIOS	1 Detectores movimiento 2 Enchufes macho empotrar 15
ADMINISTRACION	
ILUMINACION	4 Dow Light led 18w Empotrar
ACCESORIOS	1 Interruptores 2 RJ45 Hembra empotrar cat 6 2 Enchufes macho empotrar
SALA DE ACTIVIDADES	
ILUMINACION	8 Dow Light led 18w Empotrar
ACCESORIOS	4 Interruptores 2 RJ45 Hembra empotrar cat 6 2 Enchufes macho empotrar 1 Toma televisión
ZONA PESAS	
ILUMINACION	4 Dow Light led 18w Empotrar

ACCESORIOS	2 Interruptores 2 RJ45 Hembra empotrar cat 6 2 Enchufes macho empotrar
------------	--

Tabla 10: Instalación eléctrica

Fuente: Elaboración propia

Estudio comparativo (Iluminación eficiente/Iluminación tradicional):

A continuación se calcula el consumo energético debido a la iluminación que tendría lugar en “Come bien, vive mejor”, si se empleara un sistema de iluminación tradicional y uno de iluminación eficiente. Además se traducirá este consumo de energía (W) a euros, para que al comparar ambos sistemas se aprecie de una forma más evidente su impacto en los gastos de una empresa.

Para el cálculo del consumo, se debe de tener en cuenta varias cosas:

- Las lámparas dicroicas LED, consumen 3W/h y las tradicionales pueden llegar a consumir 50 W /h.
- Los Dow Light LED de 18 W del sistema de iluminación eficiente, se sustituyen por unos que consumen 32W en el sistema de iluminación tradicional.
- El sistema de iluminación eficiente posee unos sensores de movimiento, que permiten un ahorro energético del 15% aproximadamente.
- Los Sábados se abre de 9h-14h, por tanto en estos días se produce también un gasto energético, aunque menor porque el local está abierto menos horas. El consumo estimado en los baños, en la sala de espera y en el pasillo es de la mitad del consumo estimado que se produciría en un día normal. Dos Sábados al mes son utilizados para los cursos/talleres que se realizarán en la sala de

actividades (5h) y otros dos serán destinados a las consultas psicológicas, en éstos la sala de consultas se encontrará iluminada también durante 5h.

Para simplificar los cálculos no se ha tenido en cuenta que durante el mes de agosto, ya que ciertos servicios ofrecidos por “Come bien, vive mejor” se reducirán o incluso se eliminarán.

HABITACIÓN	ILUMINACIÓN EFICIENTE	ILUMINACIÓN TRADICIONAL
BAÑO(2)		
Duchas:	3w·4h·2duchas	50w·4h·2duchas
Inodoro:	3w·1.5h	50w·1.5h·1.15
Resto del baño:	18w·3.5h·2Dow light	32w·3.5h·2Dow light
<i>Fin de semana</i>		
<i>Duchas</i>	3w·1.5h·2	50w·2h·2
<i>Inodoro</i>	3w·0.75h	50w·0.75h·1.15
<i>Resto del baño</i>	18w·1.75h·2	32w·1.75h·2
SALA DE ESPERA	18w·5h·3	32w·5h·3
<i>Fin de semana</i>	18w·2.5h·3	32w·2.5h·3
CONSULTA	18w·11h·4	32w·11h·4
NUTRICIONAL		
<i>Fin de semana</i>	18w·5h·4	32w·5h·4
PASILLO	3w·2h·3	50w·2h·3·1.15
<i>Fin de semana</i>	3w·1h·3	50w·1h·3·1.15
ADMINISTRACIÓN	18w·8h·4	32w·8h·4
SALA DE ACTIVIDADES	18w·8h·8	32w·8h·8
<i>Fin de semana</i>	18w·5h·8	32w·5h·8
ZONA DE PESAS	18w·8h·4	32w·8h·4
ACCESO	18w·8h·6	32w·8h·6
ESTABLECIMIENTO		
<i>Fin de semana</i>	18w·5h·6	32w·5h·6

Tabla 11: Estudio comparativo Iluminación tradicional Vs eficiente

Fuente: Elaboración propia

Consumo anual (iluminación eficiente)

En el año se consumen 1252.680 KW debidos únicamente a lo especificado en la anterior tabla.

Traducido a euros (suponiendo 0.13 €/KWh): 162.8 € al año.

Consumo anual (iluminación tradicional)

En el año se consumen 2608.6125 KW debidos únicamente a lo especificado en la anterior tabla.

Traducido a euros (suponiendo 0.13 €/KWh): 339.119 € al año.

Comparando los consumos anteriores, se puede ver como el sistema de iluminación eficiente permite **disminuir** considerablemente la energía empleada en iluminación, en concreto un **52%** al pasar de un coste anual de 339.119€ a uno de 162.8€.

Instalaciones de climatización

Para elegir el tipo y sistema de calefacción o de aire acondicionado, es muy importante contar con el asesoramiento de un técnico que recomiende el tipo de sistema a utilizar en función del tipo de negocio y de las dimensiones del local.

Es muy conveniente la utilización de programadores para regular el funcionamiento del sistema sin la acción del usuario, es decir sistemas que permitan la activación y apagado del acondicionador a las horas programadas y que posibiliten la selección de la velocidad del ventilador, para reducir el ruido que producen.

Para reducir la demanda energética de calefacción y de aire acondicionado, es conveniente implantar un sistema de control y regulación de la instalación, que permita controlar el modo de operación en función de la demanda de cada momento y de la zona del edificio.

La sectorización por zonas, el uso de sistemas autónomos para controlar la temperatura de cada habitación o la regulación de la velocidad de los ventiladores o las bombas de agua, permite ahorrar hasta el 20-30% de la energía empleada en calefacción y aire acondicionado. Además existen distintas maneras para reducir el consumo energético:

- Puede ser útil la instalación de un sistema de Free-cooling, para aprovechar la capacidad de refrigeración del aire exterior.

Esta medida requiere de las instalaciones de un sistema de control del aire introducido, en función de la entalpía del aire exterior e interior

- Recuperación de calor del aire de ventilación. Consiste en la instalación de recuperadores de calor del aire de ventilación, en el recuperador tiene lugar un intercambio de calor entre el aire extraído del edificio y el aire exterior que se introduce para la renovación del aire interior, con esto se consigue disminuir el consumo tanto de calefacción como de aire acondicionado.
- Bombas de calor. Las bombas pueden suministrar calor o frío, a partir de una fuente externa cuya temperatura es inferior o superior a la del local a calentar o refrigerar. El rendimiento de las bombas está muy por encima del de las calderas de combustible, por lo que aunque el precio de la electricidad sea mayor, estos sistemas pueden ser una alternativa más competitiva. Además las bombas de calor ofrecen una clara ventaja en relación con el medio ambiente si las comparamos con los equipos de calefacción convencionales, ya que emiten menos CO₂ que las calderas

- Optimización del rendimiento de las calderas: para obtener un buen rendimiento de estos sistemas hay que realizar un buen dimensionamiento de las calderas adecuando su potencia a la demanda existente y hay que hacer revisiones periódicas para controlar que ésta funcione en sus niveles óptimos de rendimiento, también es importante reparar los aislamientos de las calderas, de los depósitos acumulares y de las tuberías de transporte de agua caliente.
- Calderas de baja temperatura y calderas de condensación, las calderas convencionales trabajan con temperaturas de agua caliente entre 70 °C y 90 °C y con temperaturas de retorno del agua superiores a 55°C, en condiciones normales de funcionamiento.

Las de baja temperatura, aceptan entradas de agua a temperaturas menores de 40 °C, por lo que habrá menos pérdidas de calor en las tuberías. Las calderas de condensación recuperan más calor del combustible quemado que las tradicionales y además recuperan el calor del vapor de agua que se produce durante la combustión.

El inconveniente de estas calderas está la inversión, las calderas de baja temperatura la inversión necesaria suele ser un 30% más alta y para las de condensación un 50%.

Se ha contado con el asesoramiento de un especialista para decidir sobre los sistemas de calefacción y de aire acondicionado del local; el cual valorando las distintas opciones, ha decidido que se implantará un sistema de climatización por zonas para conseguir la temperatura óptima en cada sala del local, desconectando las zonas que no se utilizan lo cual supone un importante ahorro energético (30%), que a medio plazo amortiza su inversión inicial.

Instalaciones de saneamiento

El agua es un recurso natural que está en continuo proceso de recuperación, pero la demanda cada día es mayor, haciendo que las reservas sean cada vez más escasas. En un informe proporcionado por la ONU en menos de 50 años el uso del agua se ha duplicado. Si el agua potable comienza a escasear se degradará el medio ambiente y aumentarán los problemas de salud.

Debido a la oferta de servicios deportivos, en **“Come bien, vive mejor”** se consumirán grandes cantidades de agua, ya que las duchas se estarán continuamente usando y los lavabos también. La necesidad que tienen las personas de agua aumenta al practicar deporte, de hecho durante la realización de este es aconsejable beber medio litro cada media hora. Es por esto por lo que es imprescindible reducir o reutilizar el agua en **“Come bien, vive mejor”**. A continuación se analizarán una serie de objetivos y se expondrán distintas alternativas para alcanzarlos:

- *Limitación del caudal de agua suministrado.*

-Incorporación de perlizadores (limitadores aireadores de caudal) con cabezales de consumo eficientes en los grifos de lavabos y duchas; se trata de pequeños filtros que se enroscan y consiguen reducir en más del 60% el consumo de agua. Estos tienen muy bajo coste, de 6-13 euros según el modelo, además de reducir el consumo de agua y contribuir a la sostenibilidad del planeta, contribuirán en la reducción de los gastos.

-Instalar grifería con dispositivo de apertura en dos fases en los lavabos. Este mecanismo de apertura, dispone de un tope intermedio en el recorrido de apertura de la palanca, de tal forma que se suministra un caudal inferior al máximo, con el consiguiente ahorro de agua. El caudal máximo sólo se obtiene si a continuación, se realiza una ligera presión para abrir el grifo completamente.

-Instalar grifería monomando en todos los aparatos de baños. La grifería monomando garantiza la supresión de fugas y goteos y permite regular el caudal y la temperatura rápidamente.

-Grifería con pulsador temporizado que interrumpe el suministro al cabo de un determinado tiempo.

-Grifería con sensores infrarrojos de presencia que se cierra automáticamente cuando se retiran las manos.

- *Limitación en el volumen de agua en la descarga del tanque del inodoro.*

-Cisternas con un volumen de descarga máximo de 6 litros.

-Cisternas de flujo interrumpible.

-Cisternas con dispositivo de doble descarga.

- *Inodoros que emplean agua reutilizada.*

Existen sanitarios que fusionan inodoro y lavabo, de manera que el agua empleada en el lavabo pasa por un proceso de filtrado y tratado, reutilizándola posteriormente para el llenado de la cisterna del inodoro. Son excesivamente caros cuestan en torno a 3000 euros.

- *Limitación del consumo energético en duchas y bañeras.* Grifería termostática en duchas y bañeras que regula la temperatura del agua, para optimizar el consumo energético necesario para calentarla. Además se reduce el consumo de agua respecto a los grifos monomando, que necesitan un tiempo para alcanzar la temperatura deseada.

Estudiando con un técnico todas las opciones posibles y analizando la viabilidad técnica y económica, finalmente se optará por la instalación de perlizadores en los grifos de los lavabos, de forma que limiten el caudal de agua a 3l/minuto, éstos son muy eficientes y económicos, cada perlizador cuesta entre 6 y 10 euros. Además se instalarán grifos de una sola agua con temporizador en los

lavabos (solamente tienen agua fría), éstos resultarán también rentables ya que el precio medio está en los 50 euros y un grifo sin éste mecanismo cuesta 30 euros, luego la diferencia es muy pequeña en comparación con los ahorros que se obtendrán en las facturas de agua posteriores.

Por otro lado los inodoros contarán con una cisterna de flujo interrumpido.

En las duchas se colocarán economizadores de agua que limitan el caudal a 7l/minuto, con lo que se obtendrá un importante ahorro de agua y energía.

Sistemas de información

Cómo se comentó anteriormente una de las ventajas competitivas del negocio, está en la flexibilidad de la oferta.

Esta se consigue gracias a la utilización de sistemas de información, que no sólo aportan ventajas a los empleados sino que también se las dan a los clientes.

Todas las personas que hayan contratado los servicios de asesoramiento nutricional, psicológico y de “gimnasio” tendrán un usuario, con el que podrán acceder a su correo, a su agenda virtual, a su perfil y a su información personal.

Todo esto ofrece una serie de ventajas:

- Mayor facilidad en el momento de registro
- Acceso a la información sobre horarios y cursos/talleres desde Internet.
- La posibilidad de disfrutar de las clases colectivas desde sus casas a la hora que quieran.
- Consultas nutricionales y psicológicas on-line.
- Consultorio de dudas on-line.
- Realizar sugerencias y apoyar las de otros clientes.
- Reserva de clases a través de la Web.
- Ver su ritmo y evolución durante todo el tratamiento.

- Mayor seguridad en el centro.

Las ventajas para los trabajadores son:

- Agiliza el registro de los usuarios.
- Simplifica, incluso reduce la labor de los trabajadores.
- Facilita el control de las personas que acuden al “gimnasio”, algo necesario para el sistema de incentivos.
- Reducción de costes.
- Mayor eficiencia administrativa.
- Facilita la recopilación de datos acerca de los productos más demandados por los clientes.
- Mayor seguridad en el centro.

Para la implantación de un sistema de gestión de clientes es necesario contar con: estaciones de trabajo, un servidor local y red Wifi.

En cuanto a la implantación de los sistemas de seguridad de la empresa hay que hacer referencia a dos cosas:

- Seguridad para prevenir que haya robos en el establecimiento. Existen varias alternativas: sistemas de detección de intrusos, CCTV (Circuito Cerrado de Televisión), cámaras de seguridad, sistemas de alarmas, sistemas de control de acceso etc., se optará por la implantación de cámaras de seguridad.
- Seguridad de la información de la bases de datos de la empresa.

-Se deben implantar una serie de Políticas de Seguridad para garantizar la continuidad del negocio ante cualquier fallo, incidencia o acciones por parte de terceras personas, que afecten a los datos e informaciones de la empresa modificándolos o provocando su pérdida. Se debe implantar un mecanismo de

protección de datos que proteja a los mismos de incidencias intencionadas o accidentales y además debe garantizar la protección de la información desde una órbita interna de la empresa, es decir debe haber accesos restringidos a cierta documentación por determinados empleados, la firma de cláusulas de confidencialidad por parte del personal, el establecimiento de políticas y procedimientos de respaldo y recuperación de datos o el almacenamiento externo de información. La actual Ley Orgánica de protección de datos obliga a las empresas a adoptar medidas técnicas y organizativas tendentes a garantizar la seguridad de los datos de carácter personal.

Para poder empezar la actividad es necesario que un informático diseñe la página Web y prepare el sistema de gestión de clientes y de datos de la empresa. Además todos los empleados deben ser capaces de manejarlo ya que será necesario para poder trabajar con fluidez.

4.4.3.- Registro de nuevos clientes.

Cuando una persona contrata alguno de los servicios ofrecidos por **“Come bien, vive mejor”**:

- Asesoramiento nutricional.
- Asesoramiento psicológico.
- Cursos alimenticios.
- Actividades deportivas.

Es necesario que se dé de alta como usuario en el registro del centro, de forma que podrá acceder así a su correo personal, a su agenda virtual, a su perfil y a su información personal. Para que se efectúe correctamente el registro se debe de rellenar una solicitud vía on-line con los datos del cliente, ésta solicitud la puede

rellenar la persona que se encuentre recibiendo los en el local o el propio cliente a través de Internet.

Una vez que el cliente se ha registrado, puede acceder a todos los recursos que se le ofrecen a través de su nombre de usuario y su clave.

La base de datos de los clientes, no sólo ofrece valores añadidos a éstos (reservas de clase on-line, acceso a su plan nutricional...), sino que también facilita la labor a los trabajadores y al gestor de la empresa.

4.4.4.-Reserva de consultas psicológicas y nutricionales.

Las reservas se podrán hacer presencialmente, por teléfono o través de Internet. Para realizar las reservas on-line el cliente debe acceder a su agenda virtual, en ésta debe seleccionar el día en el que quiere tener la cita, posteriormente le aparecerá el horario del día en el que quiere la consulta y las horas disponibles y ocupadas, deberá seleccionar la que le interese y tendrá que indicar si desea que ésta se haga de forma online o presencial.

Se pueden realizar hasta un máximo de 3 reservas en un plazo de disponibilidad de 30 días.

Se pueden reservar consultas hasta una hora antes de la misma y para anularla se debe hacer la cancelación 48 horas antes.

4.4.5.-Consultas nutricionales.

En la primera consulta, el médico evaluará al paciente, tomará sus datos (estatura, peso, edad...), le hará una serie de preguntas para ver cuáles son sus hábitos alimenticios y deportivos, y le preguntará acerca de sus objetivos. En el caso de que

se considere oportuno, el médico puede pedir al paciente que se haga unos análisis específicos.

Una vez que el especialista disponga de todos los resultados, le diseñará un plan alimenticio y le recomendará una serie de ejercicios acordes con sus características fisiológicas. Además en la primera consulta el médico recomendará al paciente en el caso de que sea conveniente la adquisición de la pulsera de la actividad, que la puede comprar en tiendas especializadas o alquilarla en el propio establecimiento. Esta pulsera no sólo le servirá al médico para ver la evolución del paciente y controlar más detalladamente sus calorías quemadas y el ejercicio realizado, sino que también motivarán al paciente para avanzar en el tratamiento, al poder ver su mejora diariamente.

Si el paciente dispone de esta pulsera, deberá subir todos los días a su perfil la información proporcionada por ésta, de forma que el día de la consulta el médico pueda ver de una manera eficaz como ha ido avanzando el tratamiento.

Estos dispositivos ahorrarán tiempo de consulta, ya que los datos que proporcionan las pulseras pueden sustituir a determinadas mediciones realizadas por el médico. Además la evaluación del médico será más precisa, ya que éste no dispondrá únicamente de datos del paciente en los días en los que tiene cita, sino que tendrá muchos más, de forma el médico podrá comprobar realmente si el paciente está siguiendo unos hábitos alimenticios y deportivos adecuados.

De acuerdo con el plan alimenticio establecido y con la evolución del paciente serán necesarias más o menos consultas, al principio éstas se realizarán con más frecuencia y a medida que el paciente evoluciona éstas se realizarán de una forma más esporádica.

Las consultas pueden ser presenciales o a través de internet, el procedimiento de actuación con el paciente que se hará en éstas será muy parecido, en el caso de las consultas nutricionales on-line, no se podrán tomar medidas del paciente, pero el médico podrá disponer de datos necesarios, gracias a las pulseras de la actividad.

4.4.6.-Consultas psicológicas

En primer lugar se hará al paciente una entrevista y una evaluación sobre trastornos alimenticios y otras patologías como la depresión; en función de los resultados se concertarán citas con los pacientes con mayor o menor frecuencia en función de sus necesidades.

A los pacientes se les establecerá un tratamiento o se les hará un seguimiento en función de sus necesidades, además se controlará que no hagan un mal uso de los servicios que se proporcionan en “**Come bien, vive mejor**”. Las consultas pueden ser presenciales o a través de Internet, el procedimiento de actuación con los pacientes será indiferente en cualquiera de los dos casos.

4.4.7.- Realización de tarjeta para acceder al gimnasio.

Para controlar a los clientes que acuden al gimnasio de una forma económica y visual, se le dará a cada cliente una tarjetera de plástico que contendrá cada mes una tarjeta de diferente color con los datos del usuario, el mes y el año. De esta forma se podrá identificar si las personas que acuden al local tienen contratados los servicios o se están colando. El hecho de que las tarjetas vayan cambiando cada mes, se debe a que el servicio de gimnasio se puede contratar de forma mensual.

4.4.8- Impartición de clases de actividades colectivas.

Todas las clases: aerobio, GAP, biodanza, Pilates, Mantenimiento, Estiramientos, Abdominales, Body-pump y Body-combat; serán impartidas por un entrenador y los clientes podrán acceder a ellas sin necesidad de apuntarse. Además el instructor del gimnasio podrá diseñar tablas personalizadas de ejercicios para los clientes que lo soliciten y ayudarles en la realización de ejercicios.

4.4.9.-Clases On-Line.

Pensando en el cliente y teniendo en cuenta que igual a la hora que le viene bien asistir a la clase, no se imparte la actividad que quería, o incluso para que éste pueda seguir disfrutando de los servicios ofertados aunque esté de vacaciones, **“Come bien, vive mejor”** ofrece la posibilidad de disfrutar de las clases a través de Internet. Las clases impartidas a diario en el establecimiento se subirán a la página Web, y podrán acceder a ellas aquellas personas que hayan contratado este servicio por un mínimo coste extra mensual.

Las clases se podrán ver (no descargar) durante 72 horas una vez que éstas hayan sido subidas, transcurrido éste tiempo éstas se eliminarán.

El material necesario para desarrollar las clases fuera de **“Come bien, vive mejor”** se podrá alquilar por semanas y el retraso en la devolución de los bienes prestados implicará una sanción que no permitirá al usuario el alquiler de éstos durante un tiempo, para saber el periodo de sanción se debe multiplicar por 2 los días de retraso, y así se obtendrán los días totales de sanción.

También podrá renovar los bienes prestados a través de la página Web, pudiendo alquilar el kit del gimnasio todas las veces que se quiera.

El paquete alquilado incluye: un par de mancuernas del peso que quiera el cliente y una colchoneta.

4.4.10.- Alquiler de pulseras de actividad y de kit de gimnasio

Las pulseras de la actividad se alquilarán por meses, con un coste de (15 euros/mes), éstas se adquirirán en el establecimiento y se podrá renovar el alquiler a través de Internet o de forma presencial las veces que se quiera.

Un retraso en la devolución de éstas implica una penalización de 3 euros por día retrasado.

El kit de gimnasio compuesto por un par de mancuernas de peso a elegir por el cliente y de una colchoneta, se alquilarán por semanas con un coste de 2 euros/semana, éste se adquirirá en el establecimiento y se podrá renovar el alquiler a través de Internet o de forma presencial las veces que se quiera.

Un retraso en la devolución del kit implica la abstención de alquilarle durante un tiempo; para saber el periodo de sanción se debe multiplicar por 2 los días de retraso, y así se obtendrán los días totales de penalización.

4.4.11.- Venta de productos tipo bien

La venta de éstos será llevada a cabo por una persona que conozca bien los productos que se ofrecen y que sea capaz de ayudar y orientar al cliente en la compra del artículo más adecuado a sus necesidades. Además deberá conocer las promociones existentes, y descuentos por compras voluminosas que en ese momento haya, e informar de éstas a los clientes.

En la recepción se colocarán todos los bienes que se venden, de forma que el cliente nada más entrar verá todos los productos que se ofrecen. La colocación de éstos productos se hará de manera estratégica para que atraiga al máximo número de clientes posibles, acorde con los criterios del gestor que se basa en estrategias de marketing.

La primera impresión del cliente es clave ya que nunca habrá una segunda oportunidad de causar una buena sensación, por eso es fundamental que los productos ofertados atraigan al consumidor desde que los ve y que el trato del personal con los clientes sea el mejor posible. Los consumidores deben estar

convencidos cuando salen del establecimiento de que **“Come bien, vive mejor”** es su mejor opción y de que ellos también son importantes para la oferta.

Además el escaparate se irá renovando de forma periódica para atraer la atención de las personas que pasan por allí y así captar más clientela.

Determinados productos: las tisianas (antidepresiva, circulación y colesterol), las infusiones(depurante, diabetes, digestiva dolor de cabeza, laxante, menstruación) y los Tés (negro-almendra, negro abrazo de panda, negro chocolate coco, negro chocolate menta, negro chocolate frambruesa, verde, verde bambu mango, verde canela, verde caramelo, verde caramelo pasas, rojo, negro almendra) vienen en paquetes de 1Kg , y en el establecimiento se venden al público en cantidades inferiores(30 gr), por lo que la persona encargada de la venta de productos tipo bien, debe empaquetarlos en las bolsitas correspondientes cada vez que la pidan alguno de estos productos.

4.4.12.- Colocación del inventario

Cada vez que llega un pedido de un proveedor debe haber una persona que lo atienda y que a continuación se encargue de reponer el stock.

No existirá mucho inventario almacenado, ya que los pedidos se harán frecuentemente, en cantidades pequeñas y según la demanda del cliente.

El encargado tendrá que colocar los productos en las baldas correspondientes siguiendo la estrategia marcada por dirección.

La percepción y visualización del producto es muy importante ya que condiciona las posibilidades de venta de éstos, tendrán más oportunidad de venderse aquellos productos que se vean más por estar en zonas más visibles. El hecho de que un área de la superficie de ventas se vea más o menos que otra depende del flujo de clientes que circule por ella, además de razones obvias como estructura y diseño.

Las áreas más visibles, y por tanto las “más vendedoras” son las que corresponden a los extremos de los lineales y las zonas más cercanas al sentido de la marcha que realiza el cliente por el plano del establecimiento.

Ya de frente al producto, las mejores zonas para la venta son las que están a la altura de los ojos y de las manos, por tener una mayor visibilidad y accesibilidad que el resto.

En cuanto a la modalidad de colocación del producto hay varias opciones, cada cual con sus pros y contras, y existen ciertas recomendaciones.

La prioridad es facilitar la compra al cliente, procurando guardar una cierta estética y uniformidad que haga más atractiva la presentación.

Las colocaciones más habituales son:

- Colocación del producto en vertical: facilita la visualización del producto según avanza el cliente y proporciona una buena estética al permitir jugar con formas y colores. Tienen el gran inconveniente de que requieren al menos una caída completa por producto, por lo que necesita de más metros para que quepa el surtido y rentabiliza peor el espacio al proporcionar demasiada exposición a productos que no merecen tanta.
- Colocación en horizontal (por estantes): es menos estética y dificulta la visualización. Pero requiere menos metros y facilita la asignación del espacio justo e función de la venta del producto.
- Colocar juntos los productos que satisfacen una misma necesidad; y en una misma zona los que satisfacen necesidades complementarias.
- Seguir un orden de precios lógico, creciente o decreciente al sentido de la marcha.

También es importante la señalización constituida por el etiquetado y los carteles que acompañan al producto; ya que no sólo sirve para facilitar la percepción del producto sino también para informar al cliente, es muy importante compaginar la información indirecta de la señalización con la directa del personal que atiende a los clientes.

El cliente dedica muy poco tiempo a los mensajes que se despliegan en un punto de venta, por tanto para que la señalización resulte eficaz y sea percibida por el consumidor ésta debe ser por un lado sencilla, clara y concreta (descripción, precio, formato, categoría y origen) y por otro se deba ajustar al producto del que está dando información, con no más de dos ideas sobre sus valores añadidos en forma de mensajes muy cortos; dejando para el etiquetado del envase la información más detallada sobre composición, características técnicas, información nutricional, etc.

Antes del inicio de la actividad se debe realizar la señalización, ésta irá variando conforme las modificaciones que se vayan haciendo en el catálogo de productos.

4.4.13.- Colocación de escaparates y folletos informadores

Una persona será la encargada de renovar los escaparates de forma periódica para atraer a los clientes y se encargará también de dejar en el establecimiento folletos informadores relativos a los productos ecológicos y a los cursos/talleres que la empresa ofrece.

4.4.14.- Control para los sistemas de incentivos establecidos

Para aumentar la motivación del cliente y añadir con ello valor a la oferta **“Come bien, vive mejor”**, establece un plan de incentivos para sus clientes.

- Asesoramiento nutricional: el médico diseñará un plan personalizado a cada paciente según el cual tendrá que ir cumpliendo una serie de metas, cada objetivo alcanzado será recompensado con un producto tipo bien.

El médico informará al paciente cuándo lo haya conseguido y le pasará la información a la persona que se encuentre en recepción. Le indicará además el

tipo de producto que le debe entregar al paciente, acorde con la dieta que esté siguiendo.

- Actividades deportivas: aquellas personas que acudan al gimnasio 4 / 5 veces por semana durante los primeros 30 días recibirán un pase para invitados. El control de la frecuencia con la que los clientes acuden al gimnasio lo realizará la persona de recepción, si el cliente quiere disfrutar de esta promoción deberá indicárselo al recepcionista y ésta controlará su asistencia durante el primer mes.

4.4.15.- Forma de pago

El pago se podrá efectuar a través de tarjeta o en efectivo, cómo más cómodo le resulte al cliente.

4.4.16.- Inscripción en los cursos/talleres

Éstos vendrán anunciados tanto en la página Web como en el propio establecimiento, en la página de **“Come bien, vive mejor”** vendrá la información de éstos, el precio y una solicitud para la inscripción.

La inscripción se puede hacer también de forma presencial en el local, dónde se dará información también sobre el curso y se resolverán todas las dudas que el cliente tenga acerca de éste. El precio de los cursos variará en función del que sea. La inscripción se puede realizar hasta que se completen las plazas y desde que éste se encuentre colgado en la página Web (15 días antes de la impartición del mismo), una vez que una persona se haya apuntado en el caso de querer anular la matrícula o no asista al mismo, no se le devolverá el dinero.

4.4.17.- Desarrollo de los cursos

Éstos serán impartidos por el médico, psicólogo o recepcionista dependiendo del tipo de curso que sea, en ocasiones se requiere la combinación de alguno de los profesionales citados anteriormente.

Éstos se realizarán en la sala en la que tienen lugar las clases colectivas, en ésta se pondrán sillas plegables que almacenarán en la sala de administración una encima de otra de forma que ocuparán muy poco espacio.

Dependiendo del curso se necesitará un material u otro, que será proporcionado a los clientes en el propio establecimiento y éstos ocuparán dos sesiones entre las que habrá un periodo de 14 días, y su duración será de 9-15h.

4.4.18.-Reuniones periódicas de seguimiento de la actividad

Todos los empleados de **“Come bien, vive mejor”** deberán asistir a las reuniones periódicas concertadas por el gestor.

Uno de las claves para mejorar la productividad de la empresa está en mantener a los empleados de ésta motivados, para esto es muy importante aumentar su implicación en el negocio.

Mediante las reuniones periódicas se crean vínculos cercanos entre los trabajadores y el gestor. En estas se intentará conocer y compartir las inquietudes de todos los miembros de la organización, se propondrán alternativas de mejora, se informará si existe algún nuevo proyecto en camino, el gestor intentará transmitir a los empleados la máxima información acerca de la empresa siempre que ésta no sea confidencial ni contraproducente para la misma.

4.4.19.-Reuniones de trabajo

Se tendrán que hacer reuniones periódicas para conseguir un trabajo multidisciplinar, es decir el psicólogo y el médico por ejemplo deben compartir información ya que sus labores están relacionadas y los resultados obtenidos en

los pacientes serán mejor cuantas más información tengan de ellos, y para esto es necesaria una buena comunicación entre los profesionales.

4.5.- Plan de gestión de calidad

La calidad es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a productos y servicios. Tradicionalmente la calidad era definida por la Norma ISO 8402 como: «el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas». Desde una perspectiva más moderna, la calidad no se limita a la ejecución técnica de productos o servicios, sino también al conjunto de las actividades de las instituciones o empresas.

El plan de gestión de la calidad sirve para establecer cómo se va a realizar el control y qué medidas correctoras hay que aplicar en cada situación.

La Norma ISO 9001, se centra en todos los elementos de administración de calidad con lo que la empresa debe contar para tener un sistema que le permita de forma efectiva administrar y mejorar la calidad de sus productos.

A continuación se mostrarán los requisitos generales de esta norma:

- Identificación de los distintos procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación en la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de los procesos, definiendo el alcance de cada proceso (inicio y final) y las interacciones, lo que es salida de un proceso es entrada de otro.
- Asegurarse de la eficacia de las operaciones y de su control, en otras palabras determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de los procesos sean eficaces.
- Asegurarse de que se dispone de recursos y medios necesarios para apoyar los procesos y realizar el seguimiento de los mismos.

- Medir y analizar los procesos de forma continua, para lo cual se precisa un seguimiento, una medición y un análisis de estos procesos.
- La información y análisis dará lugar a acciones para rectificar y alcanzar los resultados planificados, siempre bajo la máxima de mejora continua.
- Los procesos que son externos a la organización, es decir contratados a proveedores externos, han de ser controlados, por lo que se debe establecer con el proveedor los métodos de control a utilizar y se debe realizar el seguimiento como si los procesos fueran propios de la empresa.

El negocio no requiere de certificaciones ISO. No obstante, se tomarán los procedimientos básicos de calidad y se aplicarán en la medida de lo posible. Para la gestión de la calidad y la mejor satisfacción de las necesidades de los clientes, se tomará como referencia esta Norma.

Se diseñará un plan de Gestión de Calidad que todos los miembros de la organización deben cumplir. Los procesos que éste contempla son los siguientes:

1. Procesos de atención al cliente
2. Procesos de mantenimiento de las instalaciones
3. Procesos financieros y contables
4. Procesos de gestión de RRHH
5. Procesos de administración y gestión económica
6. Procesos de aprovisionamiento
7. Procesos técnicos

4.5.1.-Procesos de atención al cliente

El proceso de atención al cliente comprende el conjunto de actividades relacionadas entre sí que permiten responder de forma satisfactoriamente a las necesidades del cliente. Las fases del proceso de atención al cliente es uno de los aspectos más importantes de la percepción de la calidad de los servicios por parte del usuario. Teniendo en cuenta la importancia de contar con unos buenos servicios de atención al consumidor y siguiendo los valores sobre los que se cimienta la oferta (la salud y el respeto del medio ambiente), se han diseñado los procesos internos descritos a continuación:

Relaciones nutricionista/psicólogo/entrenador-cliente.

El trabajador debe proporcionar un servicio constituido por las siguientes etapas:

- Inicio del contacto con el cliente: es muy importante que la primera impresión que recibe el cliente sea positiva, creándole disposición para tener una relación agradable. Es por ello por lo que los empleados deben tratar de sonreír, ser amables, personalizar el contacto, invitar a hablar al cliente etc.
- Obtener información: es fundamental que el cliente se sienta escuchado y comprendido, el trabajador debe mostrar interés por lo que el consumidor le está contando y es conveniente que le haga preguntas y le invite a hablar, de esta forma entenderá bien cuál son sus necesidades y las podrá satisfacer de la mejor forma.
- Satisfacer la necesidad: el empleado debe facilitar al cliente las indicaciones oportunas o los elementos necesarios para cubrir esas necesidades.
- Finalizar: el cliente debe quedar satisfecho con la atención recibida, su necesidad debe quedar resuelta o en vías de resolución, la despedida debe ser amable, cercana.....de forma que el cliente no dude en volver en caso de que lo necesite.

Es por esto por lo que en el proceso de selección del personal, no sólo se tiene en cuenta los conocimientos del aspirante, sino que su actitud y experiencia preveía toman mucha importancia.

Base de datos del cliente:

Todas las personas que contraten un servicio, quedarán registrados en la bases de datos, en ésta se recogerán datos personales: nombre y apellidos, sexo edad y servicio solicitado. La base se irá completando con preferencias y propuestas por parte de los usuarios. El profesional debe conocer bien a cada cliente para así establecer un trato cercano con él, es por ello por lo que la base de datos se convierte en una herramienta imprescindible.

Además cada usuario tendrá disponible en su portal una sección dedicada a hacer sugerencias y mejoras sobre el desarrollo de los servicios y la adecuación de las instalaciones, de esta forma se identificarán mejor las oportunidades de mejora.

Con la información recopilada de estas secciones, habrá que definir los principales problemas, identificar sus causas y buscar soluciones. El objetivo principal está en resolver la causa del problema y tomar medidas preventivas para que no se vuelva a producir. Además para conseguir el nivel de desempeño exigido por los clientes y empleados se establecerán una serie de metas para mejorar el funcionamiento del centro.

Captación de clientes y fidelización:

En el apartado de Marketing se habló de todas las estrategias para la captación y el mantenimiento de clientes, es por esto por lo que en este apartado no se detalla. Los trabajadores deben sentirse cómodos en el centro y además de ver satisfechas sus necesidades deben sentirse a gusto con los empleados que se las

cubren; por tanto la amabilidad y cercanía con el cliente es fundamental para conseguir su fidelidad.

Una vez conseguida, es muy difícil que el cliente deje el centro por otro, sobre todos si nos centramos en el sector de la salud, en el que se encuentra **“Come bien, vive mejor”**, si se consigue que el paciente se sienta seguro con su médico y este se gana su confianza, es muy difícil que el cliente nos deje incluso aunque haya competidores más baratos ya que para él, el vínculo profesional-paciente que se ha creado tiene mucho valor.

Por tanto la norma de actuación a seguir será la de ser amable y condescendiente con el cliente.

4.5.2. Procesos de mantenimiento de las instalaciones

Se debe inspeccionar periódicamente el estado de las instalaciones de saneamiento, de electricidad y de climatización.

Además conviene hacer revisiones periódicas de las pulseras de la actividad, de las colchonetas, de las pesas y de las mancuernas, y verificar que se encuentran en buen estado.

4.5.3.- Procesos financieros y contables

Para conseguir financiación para hacer frente a la inversión inicial, el gestor de **“Come bien, vive mejor”**, se pondrá en contacto con las instituciones de crédito necesarias (Bancos, Cajas de Ahorro, Cooperativas de Crédito, Establecimientos Financieros de Crédito etc.)

Los procesos contables se desarrollarán cumpliendo rigurosamente las exigencias que aparecen en el Plan General de Contabilidad, un texto que regula la

contabilidad de las empresas en España. Este proceso requiere los siguientes pasos:

1. Registrar las transacciones en el diario.
2. Pasar la información del diario general al mayor general.
3. Obtener la balanza de comprobación.
4. Registrar los asientos de ajuste. (Los asientos de ajuste son asientos mediante los cuales, la empresa ajusta al final de su ejercicio aquellas operaciones, que de acuerdo al principio de devengo, deben imputarse a varios ejercicios, además de al presente)
5. Obtener la balanza de comprobación ajustada.
6. Formular los Estados Financieros.
7. Hacer los asientos de cierre, mediante este asiento se cierran todas las cuentas, finalizando por este ejercicio el registro de operaciones.
8. Obtener el balance de comprobación después del cierre.

4.5.4.-Procesos de gestión de RRHH

El gestor de la organización será el encargado de la selección del personal.

Más adelante el plan mostrará el organigrama de la empresa y las funciones que se deben cubrir, de acuerdo con los servicios ofertados.

Además se detallarán los perfiles de los empleados requeridos por la empresa para cubrir dichas necesidades.

El gestor deberá iniciar un proceso de selección de personal, cuando haya un puesto de trabajo vacante, bien porque es un puesto de nueva creación, un puesto que ha quedado libre por una baja laboral, por una jubilación etc.

El proceso de selección del personal está compuesto por las siguientes fases:

1. Descripción del puesto de trabajo y del perfil del aspirante.
2. Determinación de los aspectos básicos del proceso de selección: las formas que tendrá de reclutar candidatos, las fases de selección y pruebas que se

realizarán en éstas. (test, exámenes, pruebas de idioma, dinámicas de grupo, simulaciones, entrevistas etc.)

3. Reclutamiento: se realizará a través de la prensa, de buscadores de empleo.... además se valorará la realización de convenios con Universidades y centros de formación profesional para que los estudiantes puedan realizar prácticas en **“Come bien, vive mejor”** y posibilitar su incorporación posterior a la empresa. De esta forma la empresa se dará a conocer entre los aspirantes y no perderá el contacto con el foco de dónde parte el conocimiento.
4. Recepción de solicitudes: por lo general la empresa recibirá muchas solicitudes, por lo que deberá hacer una preselección quedándose con las que más le interesen para que formen parte del proceso de selección.
5. Realización de las pruebas de selección. La empresa se pondrá en contacto con los candidatos para la realización de diversas pruebas para determinar las características de éstos y ver sus reacciones antes posibles situaciones futuras. Las pruebas pueden ser psicotécnicas, profesionales o situacionales, y dependerán del puesto de trabajo que se esté considerando:
 - DIRECTOR GENERAL: as pruebas de selección por las que tendrá que pasar serán las siguientes: en primer lugar un test psicotécnico, a continuación deberá realiza un examen de materia del campo de la economía y la gestión de empresa. Por último tendrá que superar una prueba de inglés en la que demostrará que tiene un nivel C1 o superior, esta prueba estará compuesta de varias partes: “reading listening, writting, y speaking”.
 - MÉDICO ENDOCRINO: a los aspirantes a este puesto se les hará un test psicotécnico y en caso de superarlo se les hará un examen de materia específica en nutrición.
 - PSICÓLOGO: todos los candidatos deberán hacer en test psicotécnico y en caso de superarlo tendrán que realizar una dinámica de grupo.

- **DEPENDIENTE:** todos aquellos que estén interesados en este puesto de trabajo, tendrán que hacer un examen de conocimientos básicos administrativos y otro en el que se les evaluará los conocimientos que tengan acerca del mercado ecológico y de los valores y características de estos productos.
 - **INSTRUCTOR DE GIMNASIO:** se le hará un test psicotécnico.
6. Entrevista de selección: una vez finalizadas las pruebas, se seleccionará a un número reducido de candidatos que tendrán que realizar una entrevista con el gerente para continuar con el proceso de selección.
 7. Oferta de precontrato: una vez que se ha seleccionado al candidato se deben establecer las condiciones del contrato.
 8. Contratación: se tendrán que realizar los trámites necesarios en la Oficina de empleo y el la Seguridad Social.
 9. Incorporación, acogida y adaptación: se tendrá que desarrollar un plan para que el nuevo trabajador pueda conocer las características, el funcionamiento y el personal de la empresa.
 10. Control del proceso de selección: con la experiencia el gestor irá comprobando la eficacia del proceso de selección utilizando herramientas como la Evaluación del desempeño.

4.5.5.- Procesos de administración y gestión económica

El gerente será el encargado de los procesos administrativos de **“Come bien, vive mejor”**, en caso de que sea necesario se subcontratará a una asesoría para llevar a cabo dichos trámites administrativos.

Un proceso administrativo está formado por cuatro etapas:

- **Planeación:** se establecen las metas de la empresa y la estrategia corporativa para conseguir los objetivos establecidos.

- Organización, consiste en: asignar a cada empleado la función que le corresponde, seleccionar las empresas proveedoras etc.
- Ejecución: cada departamento o trabajador debe realizar las funciones que le han sido encomendadas para conseguir así los objetivos de la empresa.
- Control y vigilancia: en esta fase se controla el cumplimiento de los pasos, logros y objetivos de la empresa. Se debe realizar un registro diario de todos los procesos administrativos, tanto internos como los correspondientes a los clientes. Se deben realizar periódicamente copias de seguridad de la bases de datos de la empresa.

4.5.6.-Procesos de aprovisionamiento de productos

La clave del éxito de la calidad en compras es la sistematización en origen de la misma. El proceso de compra está formado por las siguientes fases:

1. Definición de las especificaciones de calidad del producto.
2. Búsqueda de proveedores.
3. Selección de proveedores. Este proceso contempla varias fases:
 - RQF (request for quotation), petición de oferta.
 - Análisis de ofertas.
 - Negociación.
 - Firma del contrato.

Los acuerdos de calidad con un proveedor a nivel contractual incluirán los requerimientos del cliente respecto al sistema de calidad necesario en el proveedor, procedimientos de actuación en caso de problemas de calidad imputables al mismo, acuerdos y objetivo de nivel de defectuoso que se reflejan en los contratos, así como la definición de la cobertura de la garantía ofrecida y responsabilidad civil del fabricante.

4.5.7.- Procesos Técnicos

La empresa se compromete a que:

- Las instalaciones de saneamiento, electricidad, climatización etc., sean de la máxima calidad y cualquier fallo que se da en ellas se intentará resolver lo más rápidamente posible.
- Las clases de actividades deportivas, serán impartidas por un instructor de gimnasio con amplia experiencia y ganas de trabajar, que realizará un seguimiento del progreso realizado por los alumnos.
- Las consultas nutricionales serán realizadas por un médico endocrino, que contará con los conocimientos necesarios para asesorar a los pacientes de la mejor forma posible. Les definirá unos objetivos, un tratamiento y evaluará su progreso.
- Las consultas psicológicas serán llevadas a cabo por un psicólogo capacitado para diagnosticar al paciente, diseñarle un plan personalizado y valorar su evolución.

4.6.-Plan de medio ambiente

En “**Come bien, vive mejor**”, la conciencia de la importancia del cuidado del medio ambiente está presente a la hora de adecuar las instalaciones para la realización de los servicios que se ofertan. Para establecer la política medioambiental del centro, se inspirará en la Norma ISO 14001, de gestión medio ambiental que recomienda que identificar aquellos aspectos de la organización que tienen impacto

medioambiental, generar objetivos de mejora y crear un programa de gestión para alcanzarlos, con revisiones periódicas para la mejora continua.

Para alcanzar los objetivos establecidos es útil el uso de la tecnología siempre que sea apropiada, económicamente viable y eficiente desde el punto de vista de los costes.

Cómo se ha visto en apartados anteriores del Plan, le empresa intentará reducir el impacto medioambiental mediante el acondicionamiento de sus instalaciones.

A continuación se detallarán los sistemas adoptados para reducir el consumo de energía de agua y de residuos.

- Para reducir el consumo de agua: se colocarán perlizadores en los grifos de los lavabos (limita el caudal a 3l/minuto), además éstos serán de una sola agua con temporizador; los inodoros contarán con una cisterna de flujo interrumpido y en las duchas se colocarán economizadores que limiten el caudal a 7l/minuto.
- Para reducir el consumo de energía: Se instalarán luminarias de bajo consumo leds, sensores de movimiento y de luz para apagado y encendido de luces y se instalará una climatización por zonas.
- Para reducir los residuos generados: se reciclarán las botellas de vidrio, las latas de aluminio, los papeles, envases de plástico etc. Además se intentará reducir el papel empleado en el centro, por ejemplo las solicitudes de cursos, los registros de los usuarios no se harán en papel, sino que se harán directamente a través de Internet.

4.7.- Gestión de las relaciones con el cliente

4.7.1.- Captación de nuevos clientes

Como se explicó de una forma más detallada en el plan de Marketing los nuevos clientes serán captados mediante las siguientes tácticas: buzoneo, Facebook y

Twitter. Además de éstas se intentará por supuesto fomentar el “boca-boca”, una de las estrategias que usará la empresa para incentivarlo consistirá en la obtención de una consulta gratuita para un paciente, por traer un nuevo cliente.

4.7.2.- Fidelización de los clientes

En el plan de Marketing se explica más extensamente, pero las principales estrategias adoptadas por la empresa para conseguir la fidelización de sus clientes son:

- Una continua innovación de la oferta para que siga siendo atractiva para los clientes habituales.
- Incentivar a los clientes que estén teniendo asesoramiento nutricional con productos tipo bien.
- Incentivar a las personas que tengan contratado el servicio de gimnasio, regalándolas un pase para invitados si su frecuencia durante un mes es de 4 / 5 veces semana.
- Impulsar la socialización mediante la organización de excursiones y escapadas para además fomentar el deporte, además de los cursillos/talleres que se impartirán los sábados en los que los clientes también se relacionarán.

4.7.3.- Servicios post-venta

Los clientes que se han dado de baja en el servicio de asesoramiento nutricional, podrán seguir consultando las dudas que tengan después del tratamiento durante 30 días después de su finalización.

4.7.4.-Gestión de reclamaciones y quejas

En el establecimiento habrá hojas de reclamaciones que los clientes pueden solicitar cuando deseen. En caso de que lo hagan, el gestor se compromete a hacer lo siguiente:

- Identificar la causa de la reclamación del cliente.
- Analizar posibles soluciones.
- Tomar la medida necesaria para solucionar la incidencia desde su origen.
- En caso de ser necesario se recompensaría económicamente al cliente por el perjuicio causado.

4.8.- Aprovisionamiento de material y gestión de proveedores

4.8.1.- Modelos para el aprovisionamiento y la gestión de stocks

Existen varios modelos para el aprovisionamiento y gestión de stocks, dependen del tipo de demanda del producto (dependiente e independiente), y en el caso de la demanda independiente depende además de si ésta se puede considerar constante o variable.

Gestión de demanda independiente:

La demanda independiente es aquella que no es consecuencia de la demanda de otros productos, no se deriva de los programas de producción sino que su origen está en la dinámica del mercado.

Este tipo de demanda es característica de los productos finales y de los repuestos.

Para la gestión de esta demanda existen los siguientes modelos:

- Modelo determinista de cantidad fija (EOQ) :

Este modelo está basado en las siguientes hipótesis:

1. Un único artículo.
2. Demanda conocida y constante a lo largo del tiempo.
3. El reaprovisionamiento se hace en un solo lote y es instantáneo.
4. Lead-Time (plazo de entrega) conocido y constante.
5. Coste de almacenaje por unidad de tiempo lineal con el nivel de inventario.
6. Precio de compra y el coste de emisión no dependen de la cantidad.
7. No se permite rotura de stock.
8. No hay restricciones financieras ni de capacidad.
9. El proceso continúa indefinidamente.

La cantidad económica de pedido (EOQ) es un modelo de cantidad fija que busca determinar mediante la intersección gráfica de los costos de ordenar (costos de emisión) y los costos de mantenimiento de inventario (costos de almacenamiento), el menor costo total posible.

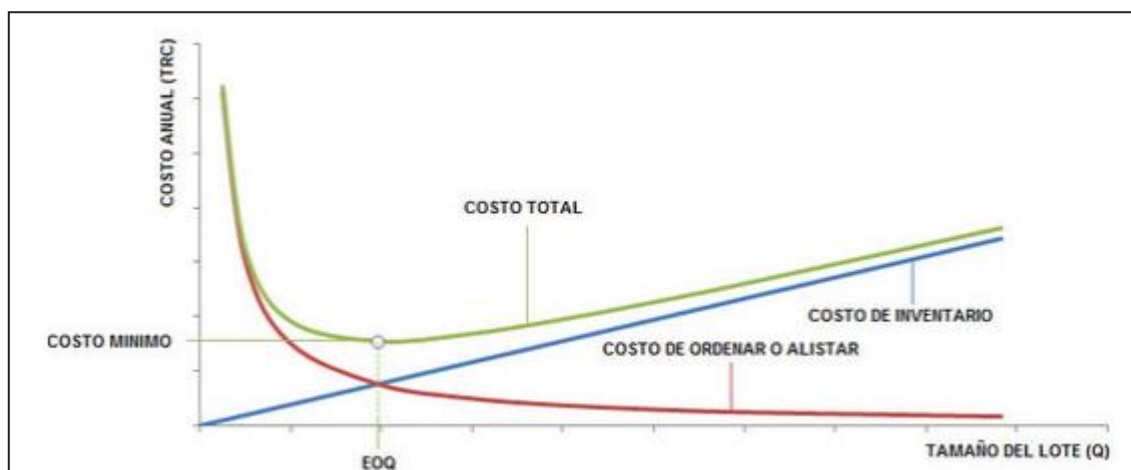


Figura 23: Modelo determinista de cantidad fija de pedido

Fuente: Apuntes de Ingeniería de Organización Industrial

Teniendo en cuenta:

TC = Costo total del inventario por unidad de tiempo.

Q = Cantidad de pedido, en unidades.

C = Precio o costo unitario de producto.

S = Costo de emisión por pedido.

D = Demanda por unidad de tiempo del producto.

H = Costo unitario de almacenaje por unidad de tiempo.

PP=Punto de pedido

Los pedidos se deben realizar cuando se tengan las siguientes unidades de inventario:

PP=DLT

Para determinar el punto mínimo de la curva de costo total, se iguala a cero la derivada parcial respecto a Q:

$$\frac{dTC(Q)}{dQ} = \frac{d}{dQ} \left(CD + \frac{DS}{Q} + H \frac{Q}{2} \right) = 0$$

Despejando la Q de esta expresión se obtiene la siguiente fórmula para el Q óptimo:

$$Q^* = \sqrt[2]{\frac{2DS}{H}}$$

Ahora el coste total se puede expresar de la siguiente manera:

$$TC^* = CD + \sqrt[2]{2DSH}$$

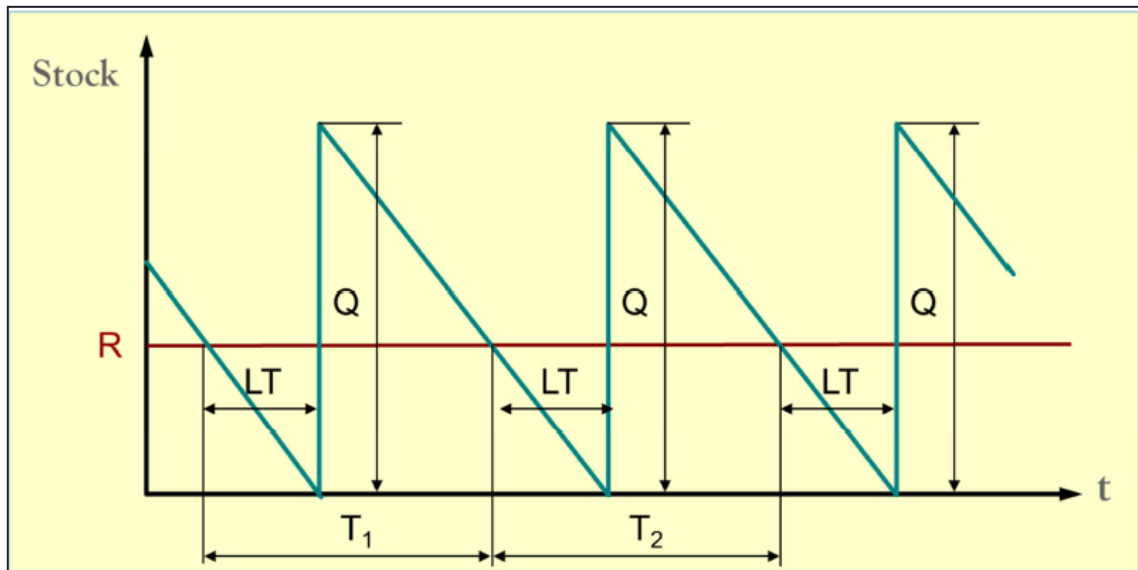


Figura 24: Modelo determinista de cantidad fija de pedido

Fuente: Apuntes de Ingeniería de Organización Industrial

- Modelo determinista de Periodo Fijo-EOI:

Este modelo está basado en las siguientes hipótesis:

1. Demanda conocida y constante a lo largo del tiempo.
2. El reaprovisionamiento se hace en un solo lote y es instantáneo.
3. Lead-Time (plazo de entrega) conocido y constante.
4. Coste de almacenaje por unidad de tiempo lineal con el nivel de inventario.
5. Precio de compra y el coste de emisión no dependen de la cantidad.
6. No se permite rotura de stock.
7. No hay restricciones financieras ni de capacidad.
8. El proceso continúa indefinidamente.
9. Un único artículo

La relación entre: EOQ-EOI, es la siguiente: $Q^* = DT^*$

Para calcular el tiempo óptimo entre pedidos:

$$\frac{dTC}{dT} = 0$$

Despejando de esta ecuación la T:

$$T^* = \sqrt{\frac{2S}{DH}}$$

Además en este modelo hay que determinar el nivel objetivo: $S = DT^* + DLT$

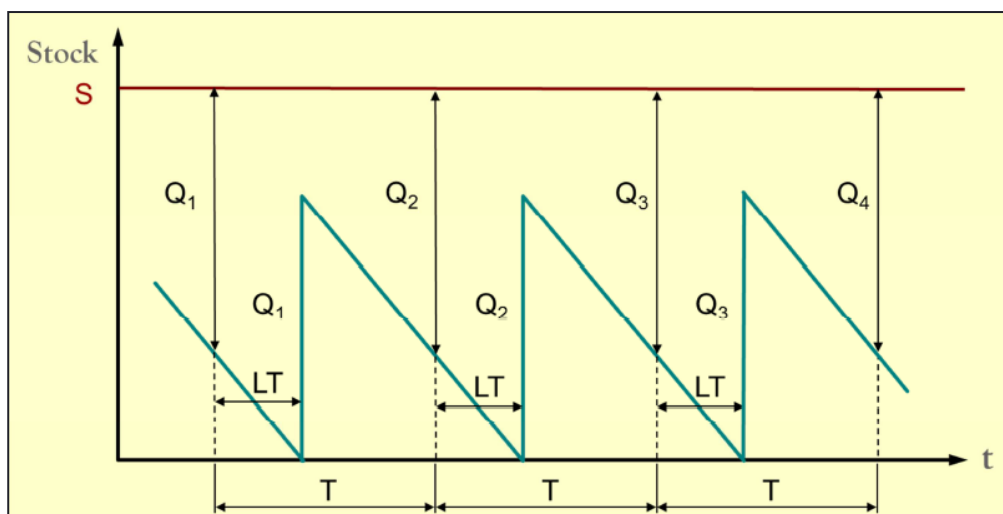


Figura 25: Modelo determinista de cantidad periodo fijo

Fuente: Apuntes de Ingeniería de Organización Industrial

- Modelo EPQ-Tasa de Reaprovisionamiento Finita

Mantiene las mismas hipótesis que para el EOQ, salvo lo siguiente:

-El reaprovisionamiento NO se hace en un solo lote y es instantáneo, sino de acuerdo a una tasa de reaprovisionamiento (P).

-Tasa de reaprovisionamiento (P)>Tasa de consumo (D)

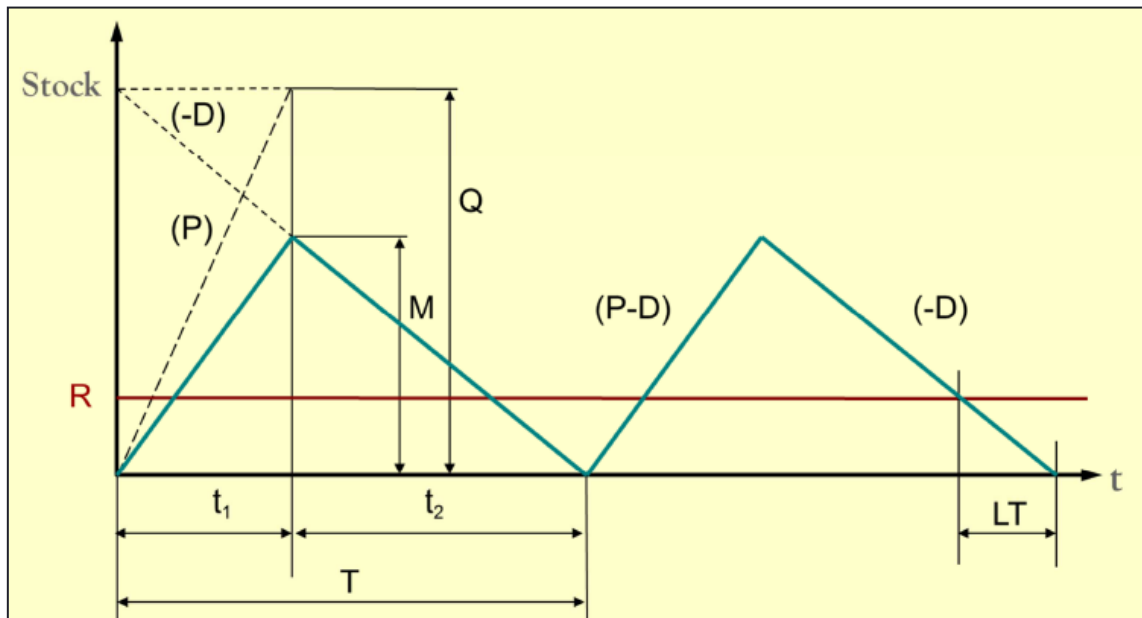


Figura 26: Modelo determinista de tasa de reaprovisionamiento finita

Fuente: Apuntes de Ingeniería de Organización Industrial

Para la calcular el lote óptimo:

$$\frac{dTC}{dQ} = 0$$

Para calcular el coste total, debo saber que el stock medio es:

$$\frac{M}{2} = \frac{Q}{2} \left(\frac{P - D}{P} \right)$$

$$TC = CD + S \frac{D}{Q} + H \frac{Q}{2} \left(\frac{P - D}{P} \right)$$

Finalmente se obtiene un Q óptimo de:

$$\sqrt{\frac{2DS}{H} \left(\frac{P}{P - D} \right)}$$

Además el tiempo de fabricación de un lote se calcula como (t_1):

$$t_1 = \frac{Q}{P}$$

- Modelo de Cantidad Fija con stock de seguridad:

Cambios en las hipótesis del EOQ:

1. Demanda independiente de naturaleza aleatoria (distribución estadística conocida, pero demanda en cada periodo no conocida ni constante)
2. Puede haber roturas de stock.

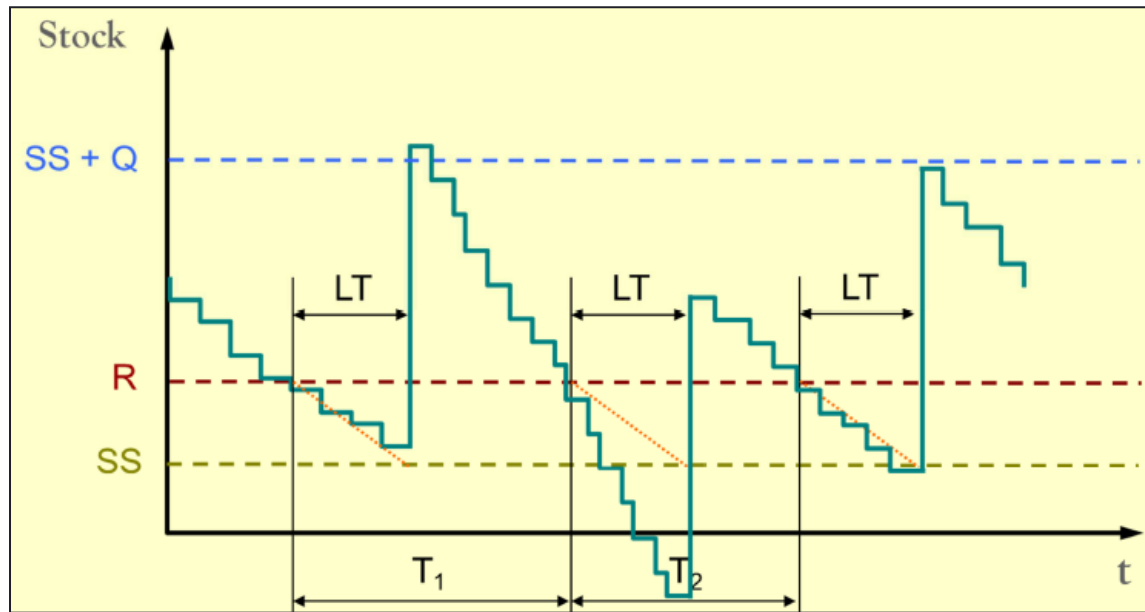


Figura 27: Modelo de cantidad fija con stock de seguridad

Fuente: Apuntes de Ingeniería de Organización Industrial

Consideramos que la demanda por unidad de tiempo, sigue una distribución

Normal: $N(D_{med}, \sigma_D)$

Cantidad óptima de pedido:

$$Q^* = \sqrt{\frac{2D_{med}S}{H}}$$

Cálculo del Punto de Pedido:

$$PP = LTD_{med} + Z\sqrt{LT}\sigma_d$$

El stock de seguridad es:

$$SS = Z\sqrt{LT}\sigma_d$$

- Modelo de periodo fijo con stock de seguridad, se considera que la demanda sigue una distribución normal $N(D_{med}, \sigma_D)$

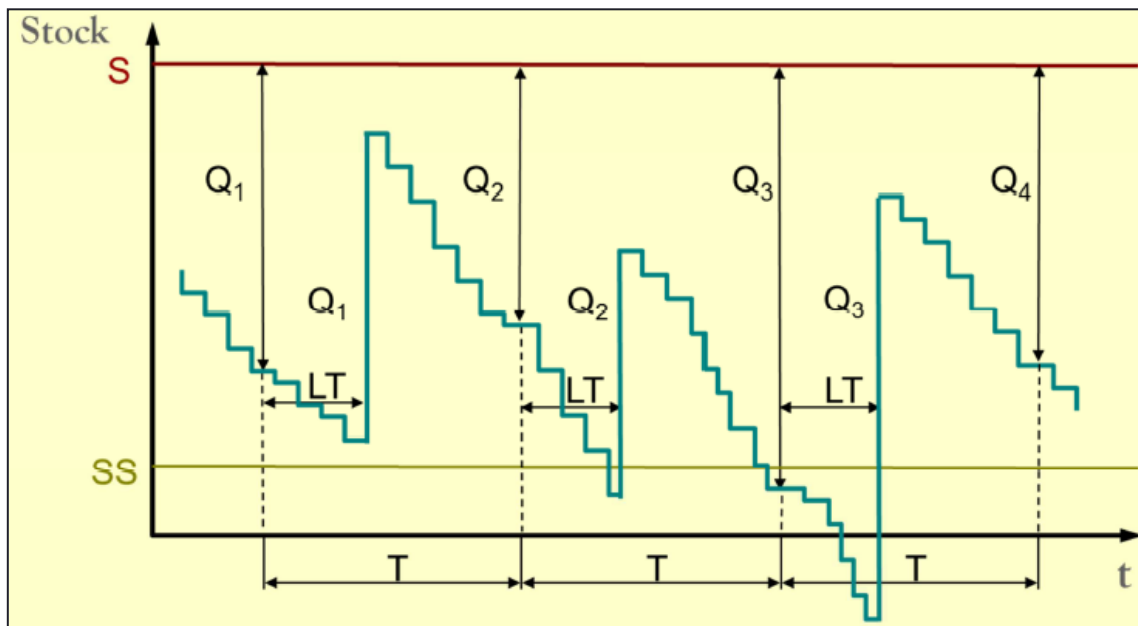


Figura 28: Modelo de periodo fijo con stock de seguridad

Fuente: Apuntes de Ingeniería de Organización Industrial

Intervalo de tiempo óptimo entre pedidos.

$$T = z \sqrt{\frac{2S}{D_{med}H}}$$

Cantidad de pedido

$$Q_i = S - I_i$$

Stock de seguridad con demanda Normal:

$$SS = Z \sqrt{T + LT} \sigma_D$$

Nivel objetivo:

$$S=D(T+LT)+SS$$

- Modelo de Periodo Único (Newsvendor):

Es típico de productos de vida muy corta con demanda incierta (decidir en cada periodo cuanto pedir, sin stock previo).

-Productos perecederos

-Rápidamente Obsolescentes

Hipótesis del modelo:

1. Decisión reiterada con horizonte de un periodo.
2. No se consideran los costes de almacenamiento.
3. Los productos tienen un coste de rotura conocido.
4. Al final del periodo los productos tienen un valor residual. (muy inferior al precio de venta)

Teniendo en cuenta:

- P_v : Precio de venta.

- V : valor residual unitario.

- $C_u=P_v-C$ =Beneficio marginal.

- C_o =Pérdida marginal.

Se lanza un pedido de Q unidades:

-El beneficio esperado por la Q -ésima unidad:

$$P_R(D \geq Q)(P_v - C) = P_R(D \geq Q)C_u$$

-La pérdida asociada a la Q-ésima unidad:

$$P_R(D < Q)(C - V) = P_R(D < Q)C_o$$

-Condición de compra de la Q-ésima unidad (Beneficio marginal \geq Pérdida marginal):

$$P_R(D \geq Q)C_u \geq P_R(D < Q)C_o = (1 - P_R(D \geq Q))C_o$$

-Pedir el máximo valor de Q que cumpla la condición anterior:

$$P_R(D \geq Q^*) \geq \frac{C_o}{C_u + C_o} > P_R(D \geq Q^* + 1)$$

4.8.1.2.- Modelos de gestión de demanda dependiente

La demanda dependiente es consecuencia de la demanda de otros productos, es decir su demanda depende del número de productos finales a fabricar en cada periodo de tiempo. Se deriva de los programas de producción.

Es característica de las materias primas y componentes. Dentro de los sistemas de gestión de inventarios de artículos con demanda dependiente el más utilizado es el sistema MRP (Planificación de necesidades de materiales).

Los productos con demanda dependiente no se gestionan con los modelos de demanda independiente porque éstos últimos tienen una demanda relativamente continua y los de la demanda dependiente suele ser muy escalonada.

Si gestionamos un producto de demanda dependiente con los modelos empleados para la demanda independiente, seguramente habría inventario parado durante un tiempo y podría caerse fácilmente en roturas de stock.

En el caso de que la demanda de un producto dependiente sea continua, se le puede aplicar los sistemas de gestión de demanda independiente.

Esta situación se suele dar en dos casos:

- Lotes pequeños (costes de emisión bajos).
- Muchas fuentes de demanda.

De forma que la implantación de un sistema MRP para productos con demanda dependiente, tiene una serie de ventajas:

- Mejora del servicio al cliente: al permitir reducciones en los tiempos de entrega y facilitar el cumplimiento de los plazos de entrega prometidos al cliente.
- Reducción de los niveles de inventario: ya que la recepción de cada materia prima o componente se produzca justo en el momento en que dicho material o componente va a necesitarse para la fabricación del producto final.
- Mejora de la eficiencia operativa: al disminuir las rupturas de stocks y los retrasos en las entregas sin necesidad de incrementar la plantilla de la empresa y además se aprovecha más la capacidad disponible en cada centro de trabajo.

Para la Planificación de materiales son necesarios unos datos de entrada:

- BOM (Lista de Materiales): Indica los distintos componentes, subcomponentes y materias primas que integran cada producto final, su secuencia de montaje y las cantidades necesarias de cada uno de ellos.

La lista de materiales tiene una codificación de nivel inferior, es decir un componente concreto deben encontrarse en un único nivel de la BOM, se le debe asignar en el caso de que en principio aparezca en varios niveles el nivel inferior es decir el de código de nivel más alto.

- **Maestro de materiales:** es una base de datos centralizada de los datos de material, que utilizan todas las funciones de la empresa.

Contiene dos tipos de datos, unos son los de referencia (part number, unidad de medida, código d nivel, enlaces a otros ficheros, política de dimensionamiento de lote, lead time, stock de seguridad, margen de pérdidas etc.) y contiene también información transaccional (inventario disponible, inventario en mano, recepciones programadas, órdenes planificadas etc.)

- **Programa maestro de producción:** El plan maestro de producción nos indica la cantidad de cada artículo que debemos fabricar en función de las necesidades del mercado para un horizonte de tiempo de varias semanas.

El registro del MRP, es el siguiente:

SEMANA	0	1	2	3	4	5	6
NECESIDADES BRUTAS							
RECEPCIONES PROGRAMADAS							
DISPONIBLE PREVISTO - SS							
NECESIDADES NETAS							
RECEPCIÓN DE ÓRDENES PLANIFICADAS							
LIBERACIÓN DE ÓRDENES PLANIFICADAS							

Figura 29: Registro MRP

Fuente: Apuntes de Ingeniería de Organización Industrial

Tras la realización del MRP, se obtiene como salidas:

- **Plan de compras y producción** (órdenes de aprovisionamiento y órdenes de producción).
- **Informes** (Informes de Excepción e Informes de planificación y control). Los informes de excepción avisan a la dirección de posibles problemas en el cumplimiento del plan de fabricación, indicando órdenes retrasadas, problemas de

calidad,...etc. Los informes de planificación facilitan el proceso de planificación futura, indicando previsiones de inventario, pedidos comprometidos,...etc.

Existen distintas técnicas de dimensionamiento de lote:

- Técnicas heurísticas:
 1. Lote a lote
 2. Cantidad fija de pedido
 3. Cantidad económica de pedido (EOQ)
 4. Periodo fijo
 5. Cantidad periódica de pedido (POQ)
 6. Coste unitario mínimo (LUC)
 7. Coste total mínimo (LTC)
 8. Momento de la orden de McLaren (MOM)
 9. Algoritmo de Silver y Meal.
- Técnica de optimización: algoritmo de Wagner-Whitin.

El sistema MRP ha evolucionado llegándose así hasta el sistema ERP. A finales de los años 70 se introducen mejoras en el sistema MRP, dando lugar a los sistemas MRP de bucle cerrado. En estos sistemas se tiene en cuenta por primera vez las limitaciones de capacidad existentes en la organización.

Se denominan de bucle cerrado porque los resultados del proceso de planificación se utilizan como retroalimentación para modificar las condiciones de capacidad existentes y de esta forma garantizar la validez de la planificación a lo largo del tiempo.

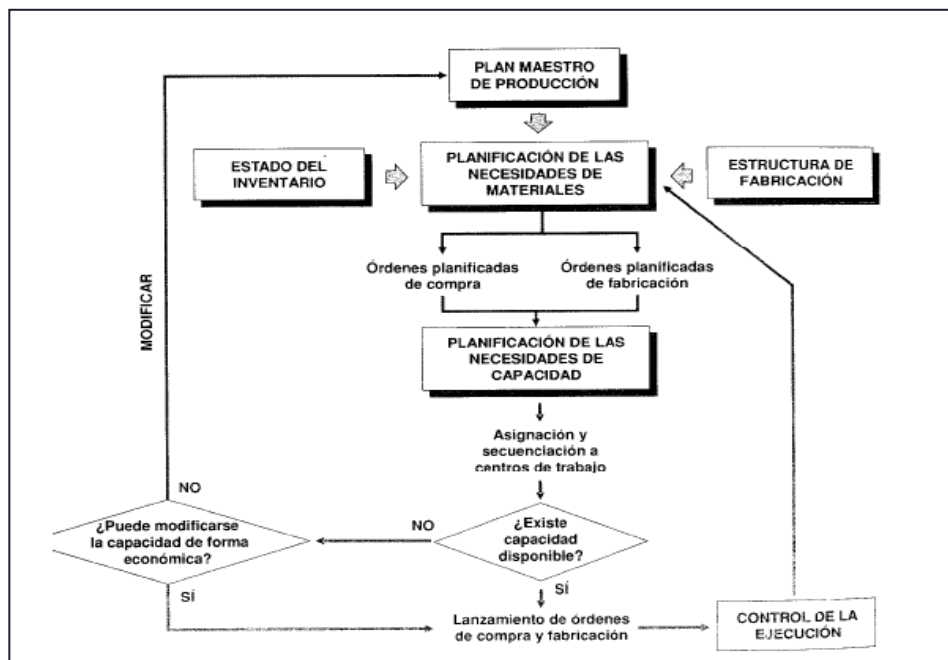


Figura 30: Algoritmo de Wagner-Whitin

Fuente: Apuntes de Ingeniería de Organización Industrial

En los años 80, estos sistemas evolucionan hacia denominados MRP II (Manufacturing Resource Planning), que tratan de incorporar en el proceso de planificación todos los recursos de una empresa industrial, es decir no incluyen únicamente aspectos operacionales, sino que también incorporan los financieros, además se añade la posibilidad de trabajar con escenarios “qué pasaría si” es decir, simulaciones.

Durante las dos próximas décadas estos sistemas se siguen desarrollando y contribuyen al desarrollo de las prácticas de gestión empresarial, más allá de las mejoras introducidas en gestión de materiales y de la producción, gracias al creciente uso de sistemas informáticos y a la aparición de los sistemas integrados de gestión.

Es en la década de los 90 cuando comienzan e extenderse estos sistemas integrados de gestión que pasan a denominarse Planificación de los recursos de la empresa (ERP: Enterprise Resources Planning).

El sistema ERP, extiende su campo de actuación a otras áreas de la empresa no incluida hasta el momento en los sistemas MRP, como por ejemplo: distribución, gestión de personal, contabilidad, diseño y desarrollo de nuevos productos, gestión de calidad, mantenimiento, etc.

4.8.2.- Gestión de inventario En “Come Bien, Vive Mejor”

La oferta de “**Come bien, vive mejor**” está compuesta por unos productos cuya demanda es independiente, ya que son productos finales y la necesidad de éstos viene determinada únicamente por el mercado.

Además son productos con demanda aleatoria ya que no siempre van a ser demandados de la misma manera. Existirán meses en los que habrá mayor demanda de estos productos y otros en los que habrá menor, de hecho la demanda de los productos dietéticos estará muy ligada a la de las consultas nutricionales, luego en aquella época en la que el número de pacientes sea menor seguramente el consumo de estos productos también disminuirá, todo esto se contemplará con más detalle en el apartado económico y financiero.

Por otro lado, el consumo de los productos ecológicos también puede verse afectado con los cursos sobre la alimentación ecológica o los talleres de degustación que tendrán lugar en “**Come bien, vive mejor**”.

Por tanto consideramos que los bienes ofertados tienen demanda independiente y aleatoria.

La gestión de estos productos se hará de dos formas:

- Los productos ecológicos, se gestionarán con el modelo de ***revisión periódica con stock de seguridad***. Para calcular los parámetros de este modelo se ha empleado una hoja de cálculo que se encontrará en los ANEXOS del Plan. En primer lugar se deben conocer las condiciones de suministro de Brotes Organic:

- El tiempo de entrega (LT) es de un día.
- El coste de transporte (S) es de 6 € por pedido y se pueden realizar pedidos los Lunes, Martes, Jueves y Viernes.
- No hay pedido mínimo.

Como todos los productos comparten el coste de emisión se ha calculado para todos ellos un único T, ya que cada vez que se realice un pedido se encargarán distintos tipos de productos, eso sí para cada uno de ellos la cantidad que se pida será distinta, es por esto por lo que se ha calculado para cada uno un stock de seguridad (SS) y un nivel objetivo(S).

Con este modelo se obtiene un tiempo entre pedidos de 29 días, es decir aproximadamente hay que realizar un pedido una vez al mes. La cantidad de producto que se pide cada vez, es igual a la diferencia entre el nivel objetivo (S) y el inventario existente en ese momento. Para calcular el nivel objetivo es necesario obtener previamente el SS (stock de seguridad), este se calcula aplicando la fórmula que propone el modelo:

$$SS = Z\sqrt{T + LT}\sigma_D$$

Calculando la desviación típica mensual a partir de los datos de las demandas de los meses y considerando un NSc del 99%, es decir que haya un 99% de probabilidad de no tener rotura de stock durante el LT, se obtendrán los SS. La desviación típica se calcula así:

$$\sqrt{\frac{\sum (X_i - X_{med})^2}{n}}$$

Así obtengo la desviación típica expresada en unidades/mes, para expresarla en unidades/día y poder usarla así para calcular el SS, supongo que los días tienen la misma distribución normal, y por tanto puedo decir que:

$$\sigma_{diaria} = \frac{\sigma_{mensual}}{\sqrt[3]{30}}$$

Una vez que se obtuvieron los SS apropiados, para cada producto se calculo el nivel objetivo(S) con la siguiente fórmula:

$$S = D(T + LT) + SS$$

En los ANEXOS aparecen todos los productos con su nivel objetivo correspondiente.

- Para la parte de productos suministrados por Safaya (la mayor parte de los tés de **“Come bien, vive mejor”** son suministrados por este proveedor), se realizará otra gestión de stocks. Las condiciones de suministro de este proveedor son las siguientes:
 - El tiempo de entrega (LT) es de 48-72 horas, es decir de dos a tres días.
 - No hay pedido mínimo.
 - Se pueden realizar pedidos los lunes, martes, miércoles, jueves y viernes, el coste de transporte depende de la compra realizada:

- Si el volumen de la compra realizada supera los 200 €, el transporte es gratuito.
- Para pedidos inferiores a 100 €, los gastos de transporte serán de 6€.
- Para pedidos entre 100€ y 200€, los gastos de transporte serán de 10€.

Teniendo en cuenta estos descuentos y que los tés que suministra este proveedor vienen en paquetes de 1 Kg, cantidad superior a la de venta (30 gr), se ha decidido gestionar los stocks de la siguiente manera:

Se realizarán dos pedidos anuales a Safaya, uno en Septiembre y otro a mediados de Enero, en cada pedido se encargará:

- 2 kg de Tisiana digestiva y de laxante.
- 1 Kg del resto de los productos.

En los ANEXOS, aparece una hoja de cálculo en la que se puede ver cómo con esta forma de aprovisionamiento, se cubrirá la demanda esperada de estos productos.

En el caso de la tisiana digestiva y del laxante se podrían realizar cuatro pedidos al año de 1kg cada uno en lugar de dos de 2 kg, pero entonces el coste de emisión sería mayor, ya en dos ocasiones sólo se pedirían estos productos, y por lo tanto no se aplicaría ningún descuento. En lugar de esto, se opta por almacenar durante tres meses 1 kg más de tisiana digestiva y otro de laxante, ya que son productos que ocupan poco espacio, existe espacio donde se pueden guardar, no son perecederos, y además nos protegemos ante una posible rotura de stock (el coste de almacenaje de estos productos es muy pequeño en comparación con el coste de carencia de no poder satisfacer la demanda a tiempo).

El transporte será en ambos pedidos anuales gratuito ya que el coste supera los 200€, alcanzando los 322€ por pedido.

4.8.3.- Inventario inicial

En el caso de los productos ecológicos, se tomará como inventario inicial, el nivel objetivo(S) del mes en el que se produzca la apertura del negocio, está previsto que ésta sea a principios del 2016, luego el inventario inicial de los productos ecológicos será el nivel objetivo de cada uno de ellos en el mes de enero(en el caso de que el nivel objetivo sea un número decimal se tomara el número entero más próximo, no se toma siempre el más próximo por encima porque al no tener experiencia previa en el negocio estos niveles objetivo se calcularon a partir de estimaciones, entonces es preferible ajustarse al número entero más próximo por encima o por debajo según el caso, ya que si se aproxima siempre al número entero más cercano por encima, habría que inmovilizar más capital).

Para los productos tipo té, el inventario inicial será el stock correspondiente a uno de los dos pedidos anuales que se realizan.

Los **ANEXOS** contienen una hoja de cálculo, en la que se puede ver de manera detallada el cálculo de todo el inventario inicial, el cual tiene un valor de: 3.599,87 euros.

4.9.- Gestión de almacenes

Se mantendrá un stock mínimo ya que una de las estrategias de la empresa consiste en realizar pedidos con alta frecuencia en pequeñas cantidades y de esta forma ajustarse al máximo a las necesidades de los clientes, y poderlo hacer en tiempo real. Es por esto por lo que en las propias baldas en las que se exponen los productos a la venta es en la que estará la mayor parte del inventario, en la sala de administración habrá un armario en el que se guardará el resto del stock.

4.10.- Sistema de planificación y control

Cuando se desarrolla un proyecto, se debe hacer una previsión inicial del coste de éste y de su duración, se hará una estimación de la duración de las tareas y de los recursos necesarios para llevarlas a cabo. En el apartado económico financiero aparecen estimados los costes que me va a implicar este proyecto y anteriormente en el apartado de implantación del negocio, se han analizado las distintas tareas que se tienen que dar para la apertura del mismo y su duración aproximada.

El control del proyecto consiste en que una vez iniciado el proyecto se debe realizar un seguimiento del plazo, del coste y de la calidad constatada hasta el momento, se deben comparar dichas características con unos valores previamente programados y a continuación se deben calcular las desviaciones en caso de que existan.

Por último, se analizarán las causas y efectos de dichas desviaciones en los resultados y se establecerá las medidas informativas y correctoras que se consideren oportunas.

Para reducir la duración del proyecto, se pueden establecer las siguientes medidas:

- Revisión de las duraciones de las tareas y de su carga de trabajo.
- Revisión de las restricciones tecnológicas entre tareas.
- División de las tareas para permitir solapes.
- Aumento de los recursos asignados a las tareas.

Para reducir el coste del proyecto se pueden realizar las siguientes actuaciones:

- Revisión de estimaciones de duraciones de tareas y utilización de recursos.
- Sustitución de recursos.

- Subcontratación.
- Renegociación.
- Redefinición de los objetivos del proyecto.

4.11.- Plan de contingencias

Un plan de contingencias es el instrumento donde se diseña la estrategia, se recogen todas las medidas organizativas y técnicas, y se exponen los procedimientos para enfrentarse a la eventualidad de un riesgo o un imprevisto que ponga en peligro la continuidad de la actividad en una organización y para que no afecte a la productividad o calidad de la misma.

El plan de contingencias sigue el conocido ciclo de vida iterativo PDCA (plan-do-check-act, es decir, planificar-hacer-comprobar-actuar).

Hay que identificar aquellas amenazas que puedan afectar a la continuidad del negocio, entre las distintas alternativas se deben seleccionar las contramedidas más oportunas, siendo plasmadas en el plan de contingencias junto con los recursos necesarios para ponerlo en marcha.

Éste plan se debe revisar periódicamente, estas revisiones suelen ser consecuencia de la aparición de una amenaza, cuando ésta aparece se debe materializar de la siguiente forma:

Si la amenaza estaba prevista y las contramedidas fueron eficaces, se corrigen solamente aspectos menores del plan para mejorar la eficiencia. Si por el contrario la amenaza estaba prevista pero las contramedidas fueron ineficaces, debe analizarse la causa del fallo y proponer nuevas contramedidas. En el caso de que la amenaza no estuviera prevista, debe promoverse un nuevo análisis de riesgos. Es posible que las contramedidas adoptadas fueran eficaces para una amenaza no prevista, no obstante hay que documentar lo ocurrido.

4.11.1.- Fallo en las instalaciones industriales

En el caso de que se produzca un fallo que impida la ejecución de los servicios, como puede ser un fallo en la red eléctrica, habrá que llamar inmediatamente a la compañía eléctrica para que solucionen el incidente.

Si el fallo ocurrido se debe a la compañía se le pondrá una reclamación, en el caso de que se deba a un fallo en la instalación ajeno a la empresa eléctrica, “**Come bien, vive mejor**” se pondrá en contacto con su compañía de seguros para que se encarguen de cubrir los daños producidos.

En el caso de que la avería se prolongara más tiempo del esperado, se compensaría a los clientes que no hayan podido disfrutar de los servicios durante ese tiempo con alguna promoción o se les devolvería parte del dinero que pagaron por éstos.

4.11.2.- Falta de personal

Esta puede producirse por varios motivos, porque un trabajador haya encontrado una oferta de trabajo mejor, porque haya mucha demanda y se necesiten más trabajadores (sobre todo en productos estacionales), porque algún trabajador se haya tenido que coger una baja etc.

Es imprescindible contar con sustitos del médico, del psicólogo y del instructor de gimnasio. La persona que se encuentra en recepción puede ser sustituida por el gestor en el caso de que su ausencia sea corta (no dure más de un par de días) en el caso de que se prolongue durante más tiempo, también será necesaria la contratación de un sustituto.

Cuando se realiza la selección de personal se guardarán los CV de aquellas personas que hayan llegado a la última etapa de selección, para llamarlas en caso de ser necesario cubrir algún puesto de trabajo.

4.11.3.- Caso de incendio

Las medidas preventivas y de control para casos de incendio que considera la capacitación de todo el personal y procedimientos de evacuación, se detallan a continuación:

- El personal debe abandonar los ambientes en peligro en cuanto suenen las alarmas.
- Los empleados que observen fuego o un amago de incendio deberán evaluar la situación y si es posible tratar de extinguir el fuego con los extintores.
- En caso de necesidad, se paralizarán todas las operaciones del local.
- Se delimitará ampliamente la zona de peligro y se impedirá el acceso a la misma por parte del personal que no esté adecuadamente equipado.

4.11.4.- Fallos en el suministro de productos tipo bien

Se contará con stock de seguridad para protegerse ante posibles incertidumbres en la demanda, en el aprovisionamiento....

Por tanto se contará con una cantidad limitada de inventario en el pequeño almacén que permita cubrir esta carencia de suministro, además la empresa se pondrá en contacto inmediatamente con el proveedor para pedirle más suministros, en el caso de que esta carencia se a culpa del mismo le pedirá una recompensa por lo sucedido y en caso de ser necesario llamará a otro proveedor para que le prevea de los bienes necesarios.

CAPÍTULO 5: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.1.- Organigrama general de la empresa

Inicialmente la plantilla de la empresa está definida por el siguiente organigrama:

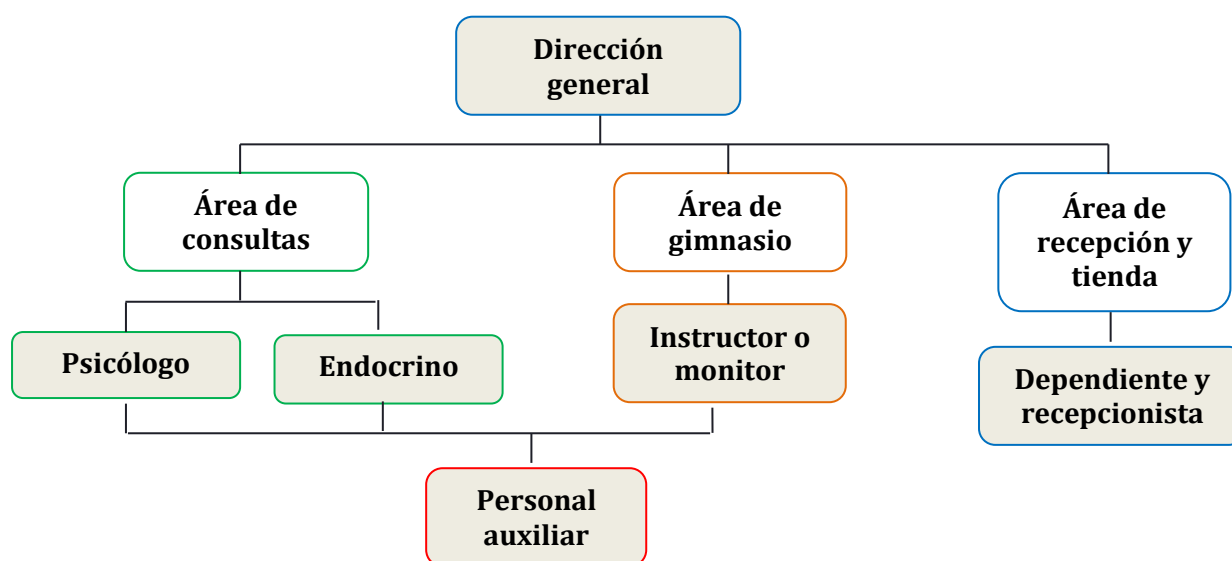


Figura 31: Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia

5.2.- Descripción de los puestos de trabajo y funciones

5.2.1.- Dirección General

La dirección general es la máxima autoridad de gestión y dirección administrativa de la misma, por lo cual debe mantenerse informado de las necesidades de la empresa, de las relaciones entre los departamentos y de los logros y fracasos de la organización. Debe coordinar, vigilar y controlar el funcionamiento general de la empresa. Además está en sus manos definir los objetivos de ésta y la estrategia que se ha de seguir para conseguir dichos fines, identificando y evaluando los riesgos y las oportunidades existentes. Realizará revisiones periódicas del cumplimiento de

las funciones que tiene asignadas cada trabajador, supervisará el servicio entregado a los clientes y se encargará de tomar medidas para la mejora de éste.

El director general, tendrá funciones como:

- Jefe de administración. Debe Controlar, supervisar y dirigir toda la administración, tratará además de que haya un buen ambiente de trabajo, organizará las salidas y excursiones para los clientes y dirigirá las reuniones de seguimiento.
- Jefe de tesorería. Encargado de la contabilidad de la empresa y de las responsabilidades tributarias. Llevará la gestión financiera y contable de la organización.
- Jefe de operaciones. Tiene que dirigir, coordinar y controlar las operaciones internas y el cumplimiento del calendario previsto, es decir debe encargarse de supervisar que el tiempo de espera entre consultas no sea muy elevado, que todas las citas on-line se lleven a cabo, que se cumplan los sistemas de incentivos etc.
- Jefe de compras. Define la política de compras de productos en términos de cantidad, calidad y precio. Programa, coordina, ejecuta y controla la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se lleven a cabo según la política de compras previamente definida. Será el encargado de recibir los pedidos y colocarlos en las estanterías de acuerdo con el plan diseñado.
- Jefe de marketing. Diseña los planes de marketing de la empresa, lanza campañas publicitarias y de promoción, realiza análisis DAFO para conseguir ventajas competitivas llegando de manera eficiente al mercado

potencial. Se encargará de diseñar la colocación de los escaparates y de la disposición de los productos en las baldas, renovará los folletos informativos y publicitarios que se dejan en el local a disposición de los clientes, irá actualizando la página Web con noticias de interés y con los nuevos productos ofrecidos.

- Jefe de recursos humanos. Encargado de la gestión de personal: contratación, despido, sustitución, vacaciones, bajas etc.

Para este puesto será necesaria una sólida formación universitaria y la posesión de conocimientos de finanzas y gestión.

En cuanto a las aptitudes personales, en primer lugar debe ser una persona versátil, capaz de enfrentarse a problemas de distinto tipo, debe contar con disciplina, capacidad de liderazgo, de compromiso, de trabajo en equipo, de comunicación etc.

Es imprescindible que sea una persona abierta, con buenas habilidades sociales y es requisito necesario que tenga un marcado perfil comercial, lo cual facilite las relaciones con los proveedores, con el personal del centro etc., en definitiva con los stakeholders.

El horario de trabajo es de 10-14h y 17-21h (lunes, martes, miércoles, jueves, viernes)

5.2.2.- Psicólogo

El psicólogo realizará los asesoramientos psicológicos de forma presencial o a través de Internet.

La formación necesaria debe ser la de una persona con Grado en Psicología o Grado en medicina con especialidad en psiquiatría, es preferible contratar a una persona con la primera formación, ya que ésta puede desempeñar perfectamente

la labor requerida y suele ser una opción más económica, además el centro ya cuenta con un médico, es decir la parte centrada en el funcionamiento fisiológico del cuerpo, se encuentra ya cubierta.

En apartados anteriores se comentó que en el asesoramiento nutricional la evolución del tratamiento dependía en gran medida de la relación entre el médico y el paciente, pues en el asesoramiento psicológico esta relación es aún más evidente, ya que gran parte del tratamiento se basa en la comunicación con el psicólogo. Es por esto por lo que la cercanía, la amabilidad y la comprensión del profesional son requisitos esenciales para el buen desempeño de esta función.

El horario de trabajo en el que se podrán realizar asesoramientos psicológicos entre: 14-17h (lunes, martes, miércoles, jueves, viernes), pero se negociará con el psicólogo la posibilidad de que éste pueda realizar consultas por la mañana desde las 10-13h (lunes, martes, miércoles, jueves, viernes) desde su casa de manera online, en el caso de que se soliciten. Además dos sábados al mes también tendrá que trabajar, de 9h-14h.

Es decir esta persona tiene que tener disponibilidad durante toda la mañana para poder realizar el servicio, por ejemplo esta disponibilidad de tiempo la podría tener un psicólogo que trabaje ofreciendo consultas privadas en su casa, un psicólogo recién graduado que se encuentre estudiando un máster a distancia o con horario de tarde y no trabaje etc.

5.2.3.- Endocrino

El médico endocrino será el encargado de realizar los asesoramientos nutricionales de forma presencial o a través de Internet.

Impartirá parte de los cursos/talleres que tendrán lugar en **“Come bien, vive mejor”**.

La formación necesaria universitaria en este caso es importantísima, debe ser una persona que tenga la carrera de Medicina con especialidad en endocrinología.

Las aptitudes personales versan sobre una buena relación entre el médico y el paciente, ya que contribuye en gran medida a incrementar la eficacia de los tratamientos, por tanto es necesario que el profesional además de contar con su sólida formación sea una persona amable, cercana, comprensiva, tranquilizadora, optimista etc.

El horario de trabajo será de 10-14h y 17-21h (lunes, martes, miércoles, jueves, viernes)

5.2.4.- Instructor / Monitor

El monitor de gimnasio debe tener conocimientos acerca de todas las actividades que se impartirán ya que se busca una única persona que se encargue de todas estas, en caso de no ser posible se contratará a dos personas distintas, de forma que todas las clases puedan ser impartidas. El entrenador se encargará también de subir las clases de actividades físicas a la página Web todos los días a última hora y de quitarlas pasados tres días.

La formación necesaria será, o monitor deportivo, o entrenador personal.

Las aptitudes personales versan sobre ser una persona enérgica, con buena forma física, con ganas de trabajar y espíritu alegre que contagie a los clientes, esto último es también muy importante ya que éstas personas serán las encargadas de motivar a la clientela y animarla para conseguir las metas que tienen establecidas.

El horario de trabajo será de 10-14h y 17-21h (lunes, martes, miércoles, jueves, viernes).

5.2.5.- Dependiente y Recepcionista

Se encargaran de realizar el proceso de acogida de los clientes, les dará toda la información que necesiten y tratará de conseguir nuevos clientes, la bienvenida, el registro, enseñar las instalaciones e informar de los horarios y normas del centro.

El dependiente tendrá las siguientes funciones:

- Deberá asesorar y orientar al cliente en la compra de productos tipo bien, se encargará de cobrar los servicios contratados, del alquiler de productos, de proporcionar a los clientes los bienes obtenidos por el cumplimiento del programa de incentivos.
- Deberá realizar los registros de los nuevos clientes, las inscripciones de los cursos, reserva de las consultas, de atender a las llamadas telefónicas etc. Además impartirá alguno de los cursos/talleres que tendrán lugar en **“Come bien, vive mejor”**.
- Deberá inspeccionar periódicamente el estado de las instalaciones de saneamiento, de electricidad y de climatización, hará revisiones periódicas de las pulseras de la actividad, de las colchonetas, de las pesas y de las mancuernas y verificará que se encuentre todo en buen estado
- La recepcionista, tiene en parte una labor comercial ya que será la encargada de recibir a los clientes, de informarles sobre los productos que se ofertan, sobre las normas y horarios establecidos etc. Además dará parte de los cursos que se imparten en **“Come bien, vive mejor”**.

La formación necesaria para este puesto está relacionada con ser una persona que conozca bien los productos ofertados y que posea unos conocimientos administrativos mínimos, por lo tanto debe contar con un título de formación Profesional de Gestión Administrativa o con un curso relacionado con servicios administrativos.

Las aptitudes personales deben estar orientadas a un perfil comercial.

El horario de trabajo será de 10-14h y 17-21h (lunes, martes, miércoles, jueves, viernes)

5.2.6.- Personal Auxiliar

Se contratará tres veces a la semana a una persona que se encargue de hacer una limpieza exhaustiva del local, ya que a diario serán los propios empleados de limpiar la zona en la que ejecutan su labor.

Se contratarán a personas auxiliares también, en el caso de que se tengan que hacer sustituciones.

5.3.- Política retributiva

Este apartado va destinado a la fijación de las percepciones que van a recibir los trabajadores a cambio de la labor que desarrollan en la empresa. Para el establecimiento de la política retributiva de la empresa es importante tener en cuenta dos cosas:

- Los costes salariales representan un importante coste en los costes totales.
- La retribución está íntimamente ligada a la motivación de los trabajadores ya que el papel motivador del dinero es esencial para cualquier empresa, por tanto la política retributiva se usa para compensar a los trabajadores por la labor realizada, mediante aportaciones económicas, dinerarias o no dinerarias, que abona la empresa a sus empleados por los servicios prestados.

En la actualidad los salarios se encuentran fuertemente regulados, de forma que los empresarios no tienen total libertad para fijarlos, además los convenios

colectivos de cada sector de actividad suelen regular los salarios estableciendo distintas categorías profesionales.

5.4.- Régimen interno

“Come bien, vive mejor” es una empresa comprometida con la sociedad y el medio ambiente, que intenta ofrecer servicios de la máxima calidad y con la mayor eficacia posible.

La cultura de gestión de la empresa requiere unos comportamientos que se exponen a continuación:

- El respeto, la honestidad, la transparencia y la confianza entre los trabajadores son condiciones necesarias para que haya una buena relación laboral entre los empleados y para que la empresa pueda seguir su política de mejora continua.
- La comunicación es vital para el desarrollo de la organización. Es necesario que haya una transmisión de información eficaz, esto no implica únicamente la transferencia de datos entre los empleados, sino que va más allá, los empleados deben de comunicarse, deben de escucharse los unos a los otros y buscar soluciones conjuntamente a los problemas que se les presenten, independientemente del nivel de jerarquía en el que se encuentren. De esta forma se puede compartir aptitudes de trabajo y estimular la creatividad y el desarrollo de los trabajadores. Es por esto por lo que las reuniones de trabajo y de seguimiento son fundamentales para garantizar la supervivencia de la organización.
- En el de la existencia de opiniones dispares acerca de una asunto que esté siendo tratado, se escuchará a todos los empleados sea cuál sea su nivel jerárquico y se les dará la oportunidad de llegar a un acuerdo.

- Se sigue una política de actuación en la que se contratara a aquella persona que más se ajuste a los requisitos establecidos para el puesto de trabajo considerado, independientemente del sexo, raza, edad, orientación sexual, religión...del aspirante.
- La ayuda y cooperación entre todos los empleados es imprescindible para la evolución de estos y de la organización.
- Los nuevos empleados serán informados sobre la cultura y los valores de la empresa, deberán acogerla y respetarla.
- Cualquier forma de acoso o discriminación por sexo, edad, raza, religión.....será prohibida y eliminada, además dirección intervendrá en el caso de que se den estos sucesos tomando las medidas que considere oportunas.
- La lealtad de los clientes es muy importante, pero todavía lo es más la de los empleados.
- Los empleados deben lograr un equilibrio entre su vida privada y su vida laboral.

5.5.- Selección y contratación de personal

5.5.1.- Selección de personal

Seleccionar el personal adecuado para cada puesto de trabajo, es fundamental para que la organización sobreviva, ya que son éstos los que realizan los servicios que son la línea de negocio fundamental de **“Come bien, vive mejor”**. Es por esto por lo que el proceso de selección será exigente y estará comprendido por varias fases:

1. Descripción del puesto de trabajo y del perfil del aspirante.
2. Determinación de los aspectos básicos del proceso de selección: las formas que tendrá de reclutar candidatos y las fases de selección y pruebas que se realizarán en éstas. Las pruebas pueden ser psicotécnicas, profesionales y situacionales.
3. Reclutamiento: se realizará a través de la prensa, de buscadores de empleo.. además se valorará la realización de convenios con Universidades y centros de formación profesional para que los estudiantes puedan realizar prácticas en **“Come bien, vive mejor”** y posibilitar su incorporación posterior a la empresa. De esta forma la empresa se dará a conocer entre los posibles aspirantes y no perderá el contacto con el foco de dónde parte el conocimiento.
4. Recepción de solicitudes: por lo general la empresa recibirá muchas solicitudes, por lo que deberá hacer una preselección quedándose con las que más le interesen para que formen parte del proceso de selección.
5. Realización de las pruebas de selección. La empresa se pondrá en contacto con los candidatos para la realización de diversas pruebas para determinar las características de éstos y ver sus reacciones antes posibles situaciones futuras. Entrevista de selección: una vez finalizadas las pruebas, se seleccionará a un número reducido de candidatos que tendrán que realizar una entrevista para continuar con el proceso de selección. El tipo de prueba dependerá del puesto de trabajo considerado:
 - DIRECTOR GENERAL: las pruebas de selección por las que tendrá que pasar serán las siguientes: en primer lugar un test psicotécnico, a continuación deberá realiza un examen de materia del campo de la economía y la gestión de empresa. Por último tendrá que superar una prueba de inglés en la que demostrará que tiene un nivel C1 o

superior, esta prueba estará compuesta de varias partes: “reading listening, writting, y speaking”.

- MÉDICO ENDOCRINO: a los aspirantes a este puesto se les hará un test psicotécnico y en caso de superarlo se les hará un examen de materia específica en nutrición.
 - PSICÓLOGO: todos los candidatos deberán hacer en test psicotécnico y en caso de superarlo tendrán que realizar una dinámica de grupo.
 - INSTRUCTOR DE GIMNASIO: se le hará un test psicotécnico.
 - DEPENDIENTE: todos aquellos que estén interesados en este puesto de trabajo, tendrán que hacer un examen de conocimientos básicos administrativos y otro en el que se les evaluará los conocimientos que tengan acerca del mercado ecológico y de los valores y características de estos productos.
6. Oferta de precontrato: una vez que se ha seleccionado al candidato se deben establecer las condiciones del contrato.
 7. Contratación: se tendrán que realizar los trámites necesarios en la Oficina de empleo y el la Seguridad Social.
 8. Incorporación, acogida y adaptación: se tendrá que desarrollar un plan para que el nuevo trabajador pueda conocer las características, el funcionamiento y el personal de la empresa.
 9. Control del proceso de selección: con la experiencia el gestor irá comprobando la eficacia del proceso de selección utilizando herramientas como la Evaluación del desempeño.

5.5.2.- Contratación de personal

Se contratará al personal según un régimen de contratación otro dependiendo del puesto de trabajo:

- El director general, tendrá un contrato de seis meses entendible a 6 meses más, en el caso de que se desee pasará a ser indefinido (no establece límites temporales de la prestación del servicio).
- El médico endocrino tendrá un contrato de seis meses entendible a seis meses más en el caso de que se desee pasará a ser indefinido.
- El psicólogo tendrá un contrato de servicios profesionales. En este caso, dado que no es parte del negocio troncal, se abonará un porcentaje de las consultas efectivamente realizadas.
- El instructor de gimnasio tendrá un contrato de seis meses entendible a seis meses más en el caso de que se desee pasará a ser un contrato indefinido.
- El dependiente tendrá un contrato de seis meses entendible a seis meses más en el caso de que se desee pasará a indefinido.
- La persona de la limpieza tendrá un contrato a tiempo parcial ya que el número de horas trabajadas al año es inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo comparable.

Además existirán también contratos en prácticas, un contrato para facilitar la obtención de la práctica profesional adecuada al nivel de estudios cursados por el trabajador con título universitario o de formación profesional de grado medio o superior o títulos reconocidos oficialmente como equivalentes. Si se realizan convenios con Universidades o Centros de formación profesional, el acuerdo al que se llegue implicará siempre una contratación de este tipo.

En el caso de que el director general lo considere oportuno puede subcontratar a una empresa especializada, para que le facilite la gestión administrativa que le

ayude con los trámites de presupuestos y facturas y además le proporcione asesoría para temas jurídicos y laborales (tramitación de nóminas, de bajas, de despidos etc.)

5.5.3.- Formación del personal

El sector de la nutrición y la dietética está en pleno auge, por esto su demanda está aumentando mucho en los últimos años, al igual que la amenaza que supone la entrada de nuevos competidores. Es por esto por lo que **“Come bien, vive mejor”**, no se puede quedar atrás y tiene que seguir evolucionando y mejorando si le interesa sobrevivir a largo plazo. Para ello es imprescindible la continúa formación de los empleados, el proceso de aprendizaje se iniciará ahora en la propia organización.

En primer lugar a cada nuevo trabajador que entra a **“Come bien, vive mejor”** se le mostrará la cultura de la empresa, sus valores, sus compromisos de calidad, etc. y se le enseñará la manera de funcionar de la organización, es decir: el sistema de gestión de clientes, técnicas comerciales y el resto de utilidades de gestión de la empresa.

La formación de los empleados se consigue con la práctica y con cursos especializados de cuyos costos se hará cargo en ocasiones la propia empresa. Además la comunicación entre los empleados también favorece el aprendizaje de una forma activa ya que ellos son los mejores candidatos para enseñar su modo de trabajo y además se motivan unos a otros.

Los nuevos médicos o psicólogos contratados tendrán que estar 14 días de prueba antes de incorporarse definitivamente a la organización, es decir éstos permanecerán junto al médico o psicólogo del centro durante sus consultas, de esta forma aprenderán el modo de trabajar de una manera eficaz y entrarán en contacto por primera vez con los clientes con un apoyo a su lado.

Además estos profesionales serán informados de todas las reuniones de profesionales de su sector a las que deberán acudir.

5.5.4.- Planes de futuro profesional

En el caso de que la empresa funcionara bien y se obtengan grandes beneficios, se planteará la subida de sueldo de los empleados y la ampliación de la oferta de servicios, por lo que habría que contratar a más personal.

Por ejemplo se podrían ofrecer los siguientes nuevos servicios:

- Servicio nutricional a domicilio.
- Servicio psicológico a domicilio.
- Confección de menús saludables para colegios.
- Confección de menús para campamentos.

Además se podría plantear la franquicia del negocio.

5.6.- Plan de Prevención de Riesgos Laborales (PRL)

La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales y el Real Decreto 39/1997 por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención tienen por objeto promover la seguridad y la salud de los trabajadores, mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

Con la entrada en vigor de la Ley 54/2003 de reforma del marco normativo de la prevención de riesgos laborales, se establece la obligación de integrar de forma efectiva la prevención de riesgos laborales en los sistemas de gestión de la

empresa, tanto en el conjunto de sus actividades como en todos los niveles jerárquicos de la misma.

Será el Plan de Prevención de Riesgos Laborales la herramienta a través de la cual se integra la actividad preventiva de la empresa en su sistema general de gestión y se establece su Política de Prevención de Riesgos Laborales.

Este apartado tiene por objeto diseñar el Plan de Prevención de Riesgos Laborales de **“Come bien, vive mejor”**, éste debe ser cumplido por todos los trabajadores de la empresa, que deben convertir el lugar de trabajo en un lugar seguro. Para esto es necesario que todos conozcan el Plan y dispongan de recursos para poder cumplirlo.

A continuación se evaluarán los riesgos a los que están expuestos los trabajadores y se adoptarán para cada uno de ellos unas medidas preventivas. Se tendrán que realizar evaluaciones periódicas cuando cambien las condiciones de trabajo o en el caso de que se produzcan daños en la salud de alguno de los trabajadores.

Fuente de daño	Riesgos	Medidas adoptadas
Inseguridad ciudadana	Atraco/robo	Cámaras de seguridad
Pasillos y zonas de trabajo	Caídas, resbalones, tropiezos	Los pasillos deben estar libres de obstáculos. Las tareas de limpieza deben de hacerse de forma que no supongan riesgo de tropiezos, resbalones etc. La iluminación general debe ser suficiente como para poder andar con facilidad.

Fuente de daño	Riesgos	Medidas adoptadas
Puertas y mamparas	Choques, golpes y atrapamientos.	<p>La mampara transparente existente en la sala de actividades colectivas, debe estar señalizada.</p> <p>La mampara de cristal está protegida contra rotura.</p>
Instalaciones y receptores eléctricos	Electrocución e incendio	<p>La instalación eléctrica está avalada por el boletín de un instalador autorizado sellado por la autoridad competente.</p> <p>La instalación se mantiene en buen estado de funcionamiento.</p> <p>Todos los receptores se conectan a la red mediante clavijas y lo hacen sin usar cables pelados.</p> <p>Todas las bases de enchufe tienen conexión a tierra.</p> <p>Los trabajadores no deben abordar ninguna reparación eléctrica.</p>
Estanterías	Golpes, desplome de objetos.	<p>Las estanterías altas se encuentran ancladas a la pared.</p> <p>Se debe evitar el apilamiento inestable de materiales en la parte superior de armarios o estanterías altas.</p>
Mesas y archivadores	Golpes, desplome de objetos.	<p>Los cajones de la mesa tienen dispositivos antivuelco que imposibilitan la apertura de dos cajones simultáneamente.</p>

Fuente de daño	Riesgos	Medidas adoptadas
Condiciones organizativas y relaciones personales	Estrés y trastornos derivados.	<p>En ningún puesto de trabajo existe presión temporal excesiva de modo habitual.</p> <p>Se evitará realizar jornadas de trabajo más allá del horario reglado en la empresa.</p> <p>Los trabajadores tendrán autonomía para organizar sus pausas y organizar sus tareas.</p> <p>Se promueve buen clima laboral caracterizado por relaciones de colaboración.</p>
Incendios y otras situaciones de emergencia	Quemaduras, asfixias, golpes, caídas.	<p>Se dispone de un conjunto de extintores, Instalados por una entidad competente y sometida a revisiones periódicas.</p> <p>Dichos extintores irán situados a una altura máxima del suelo de 1.70m medida a la parte superior del extintor. Se han elaborado unas normas de actuación en caso de incendio u otras emergencias y se ha proporcionado formación a los trabajadores sobre el uso de extintores. Todos los trabajadores han sido informados sobre las normas de actuación en caso de incendio u otras emergencias.</p>
Contacto prolongado y cercano con los clientes	Violencia, fatiga emocional.	<p>Los trabajadores están formados en estrategias de afrontamiento de situaciones de violencia en el trabajo.</p> <p>Están establecidos mecanismos de registro y notificación de los incidentes de violencia. El entorno de acogida, recepción y espera de los usuarios es adecuado y confortable.</p>

Fuente de daño	Riesgos	Medidas adoptadas
Trabajos en posturas incómodas	Fatiga, trastornos musculoesqueléticos y vasculares.	Se organiza el trabajo de manera que los trabajadores puedan tomar asiento de vez en cuando para prevenir la fatiga. Los trabajadores utilizan calzado cómodo durante su actividad.

Tabla 12: Plan de prevención de Riesgos Laborales

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO

Para elaborar este capítulo, se han usado distintas proyecciones financieras para tres posibles casos (escenario pesimista, realista o probable y optimista). Las proyecciones financieras, son un instrumento para pronosticar ventas, gastos e inversiones de un periodo determinado y con ello obtener los estados financieros básicos: cuenta de resultados, balance, flujo de efectivo y ratios financieros. De esta forma se prevé los resultados que puede ofrecer en el futuro un negocio, basándose en la evolución de determinadas variables y en datos históricos de negocios con características similares.

A continuación se ofrece un análisis en profundidad del escenario realista o más probable, es decir aquel escenario que se espera obtener y cuyas previsiones de ventas se han llevado a cabo basándose en el tipo de mercado en el que “Come bien, vive mejor” se mueve, en las técnicas de marketing empleadas y considerando la capacidad máxima de cada línea de negocio. Más adelante se mostrarán también los estados financieros los otros dos escenarios planteados.

6.1.- Indicadores económicos

6.1.1.- Catálogo de oferta

El catálogo de oferta resume los productos (bienes y servicios) que pondremos a disposición de los clientes.

Para un mejor estudio de las líneas de negocio, los productos se han agrupado por su tipología, resultando la clasificación que facilita las estimaciones de venta, los estudios de viabilidad técnica de la operación, y la complementariedad de la oferta.

Para cada línea de negocio se ha procedido a realizar un cuadro de estimación de ventas inicial, que conforma las estimaciones de unidades de venta correspondientes. A lo largo del año se espera que haya unos meses con más demanda que otros, de este modo habrá una mayor o menor cantidad de ventas en función de la época del año.

Para la línea de **Consultas clínicas especializadas**, se han estimado las siguientes ventas para el primer año:

Consulta	Unidades Enero	Unidades Febrero	Unidades Mes de venta alta	Unidades Mes de venta media	Unidades Mes de venta baja
Asesoramiento nutricional	79	86	92	74	0
Asesoramiento psicológico	14	16	17	13	0

Tabla 13: Ventas de Consultas clínicas especializadas

Fuente: Elaboración propia

Al tratarse del primer año, las ventas esperadas para los dos primeros meses de actividad no van a ser tan altas como lo serían si “Come bien, vive mejor” ya estuviera abierto. A pesar de esto, debido a la gran campaña de marketing que se llevará a cabo varios meses antes de abrir el negocio, la estimación de ventas durante estos meses sigue siendo alta.

Para los meses de venta media se estima una caída de venta del 20% y, para los meses de venta baja se prevé una caída del 100%. En este caso, se prevé que en Agosto no se tendrá actividad para esta línea de negocio.

A continuación aparece una tabla resumen con la estimación de ventas del primer año.

Servicio	Precio por consulta	Ventas anuales
Asesoramiento nutricional	70€	63.294€
Asesoramiento psicológico	40€	6.576€

Tabla 14: Resumen de ventas de consultas clínicas especializadas

Fuente: Elaboración propia

Para la línea de negocio **Gimnasio**, que comprende 8 productos diferenciados, se ha hecho la siguiente estimación.

Gimnasio	Unidades en Enero	Unidades en Febrero	Unidades mes venta alta	Unidades mes venta media	Unidades mes venta baja
Gimnasio (sin servicio nutricional)	54	58	63	50	0
Gimnasio (con servicio nutricional)	18	19	21	17	0

Tabla 15: Ventas de la línea de producto Gimnasio

Fuente: Elaboración propia

Para los meses de venta media y baja, respectivamente, se estiman caídas del 20%, y del 100%. Al igual que en el caso anterior, las ventas estimadas para los dos primeros meses de actividad no van a ser tan altas como lo serían si el negocio ya llevara un tiempo abierto.

A continuación se muestra una tabla resumen con las estimaciones de ventas del primer año correspondientes a esta línea de negocio.

Servicio	Coste mensual de Gimnasio	Ventas anuales
Gimnasio	24,8€	19.531€

Tabla 16: Resumen de ventas de la línea de producto Gimnasio

Fuente: Elaboración propia

La línea de producto **Cursos y talleres** representa la oferta que se tendrá durante el año, que en total comporta 12 cursos distintos.

Cursos y talleres	Unidades en Enero	Unidades en Febrero	Unidades mes venta alta	Unidades mes venta media	Unidades mes venta baja
Curso/taller	36	39	42	34	0

Tabla 17: Ventas de la línea de Cursos y talleres

Fuente: Elaboración propia

Se estima que por mes se impartirá un máximo de 2 cursos, con una contratación de 21 personas por curso en los meses de venta alta. Para los meses de venta media y baja, respectivamente, se estiman caídas del 20%, y del 100%.

A continuación se muestra una tabla resumen con las estimaciones de ventas del primer año correspondientes a esta línea de negocio.

Servicio	Coste por curso/taller	Ventas anuales
Cursos/Talleres	99,20€	40.760,33€

Tabla 18: Resumen de ventas de la línea de producto Cursos y Talleres.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la línea de **producto tipo bien**, se han estimado las ventas por cada producto inicialmente estudiado como parte del inventario de oferta.

Se ha procedido a la estimación homogénea de unidades de venta del primer año, en cada una de las tres tipologías de subproducto estudiadas:

- Productos consumo
- Complementos alimenticios
- Dietéticos

Productos consumo	Unidades en Enero	Unidades en Febrero	Unidades mes venta alta	Unidades mes venta media	Unidades mes venta baja
Arroz semi integral redondo(1kg)	4	4	4	3	3
Arroz integral largo(1kg)	4	4	4	3	3
Espagueti integral(500 gr)	4	4	4	3	3
Estrellitas de trigo duro(500 gr)	2	2	2	2	1
Lasaña de trigo duro(250 gr)	2	2	2	2	1
Tallarines de trigo duro(500 gr)	2	3	3	2	2
espirales de ESPELTA(500 gr)	2	2	2	2	1

espaguetis de ESPELTA(500 gr)	2	2	2	2	1
Fideos de ESPELTA(250 gr)	2	2	2	2	1
Macarrones integrales(500 gr)	4	4	4	3	3
tortitas de arroz sin sal(140 gr)	5	5	6	4	3
tortitas de arroz con sal(100 gr)	5	5	6	4	3
tortitas de arroz y sésamo(110 gr)	2	3	3	2	2
tortitas de maíz con sal(110gr)	5	5	6	4	3
tortitas de maíz sin sal(110gr)	5	5	6	4	3
Copos de avena finos(500 gr)	5	5	6	4	3
copos de avena normales(500 gr)	2	3	3	2	2
copos de cebada(500 gr)	2	3	3	2	2
copos de centeno integral(500 gr)	2	3	3	2	2
copos de trigo integral(500 gr)	2	3	3	2	2
Harina de integral de espelta(1kg)	2	3	3	2	2
Harina blanca de espelta(1 kg)	2	2	2	2	1
Harina de centeno(500 gr)	3	3	3	2	2
Harina de avena(500 gr)	3	3	3	2	2
harina de cebada(500 gr)	3	3	3	2	2
Sémola de avena(225 gr)	2	2	2	2	1
Sémola de trigo fino(150 gr)	2	2	2	2	1
Semilla de lino(300 gr)	2	3	3	2	2

Semilla de sésamo(375 gr)	2	3	3	2	2
Tisiana antidepresiva (30 gr)	4	4	4	3	3
Tisiana circulación (30 gr)	4	4	4	3	3
Tisiana colesterol (30 gr)	4	4	4	3	3
Depura te (30gr)	4	4	4	3	3
Diabetes (30gr)	4	4	4	3	3
Digestiva (30gr)	7	8	8	7	5
Dolor de cabeza (30gr)	4	4	4	3	3
Laxante (30gr)	7	8	8	7	5
Menstruación (30gr)	4	4	4	3	3
Té negro-almendra (30gr)	4	4	4	3	3
Té negro abrazo de panda (30gr)	4	4	4	3	3
Té negro chocolate-coco (30gr)	4	4	4	3	3
Té negro chocolate-menta (30gr)	4	4	4	3	3
Té negro chocolate-frambuesa(30gr)	4	4	4	3	3
Té verde (30gr)	4	4	4	3	3
Té verde bambú mango (30gr)	4	4	4	3	3
Té verde canela(30gr)	4	4	4	3	3
Té verde caramelo (30gr)	4	4	4	3	3
Té verde caramelo-pasas (30gr)	4	4	4	3	3
Te rojo (30gr)	4	4	4	3	3

Te negro-almendra (30gr)	4	4	4	3	3
Tisiana anti estrés (1.5 gr)	4	4	4	3	3
Tisiana biorenal(1.5 gr)	2	2	2	2	1
Tisiana circula(1.5 gr)	4	4	4	3	3
tisiana DUERME-T(1.5 gr)	4	4	4	3	3
tisiana ENERGIZA-T(1.5 gr)	5	5	6	4	3
Tisiana ESTIMULA-T(1.5 gr)	5	5	6	4	3
Tisiana SILUE-T(1.5 gr)	6	7	7	6	4
Alcachofa (60 cápsulas)	5	5	6	4	3
cola de caballo(750 mg)	2	3	3	2	2
Alga espirulina	4	4	4	3	3
Alga fucus	4	4	4	3	3
Infusión saciante de bardana	5	5	6	4	3
Infusión saciante de arenaria	5	5	6	4	3
Infusión saciante de amaranto	5	5	6	4	3
Infusión de dientes de león	2	3	3	2	2
Infusión desintoxicante de sen(1.4 g)	2	3	3	2	2
Cáscara sagrada, corteza (75 gr)	2	3	3	2	2
Picatostes	2	2	2	2	1
Picos de espelta	2	2	2	2	1
Picos de trigo con aceite de oliva	4	4	4	3	3

cracker espelta sésamo	4	4	4	3	3
cornflakes de maíz(250 gr)	4	4	4	3	3
bolitas de chocolate (200 gr)	2	3	3	2	2
bolitas de maíz con miel (200 gr)	2	3	3	2	2
cornflakes de maíz (250 gr)	2	3	3	2	2
cornflakes de espelta (250 gr)	2	3	3	2	2
muesli crujiente chocolate(325 gr)	2	3	3	2	2
muesli andino(375 gr)	2	3	3	2	2
muesli laxante(325 gr)	6	7	7	6	4
copos de avena suave(500 gr)	2	3	3	2	2
copos de espelta(250 gr)	2	3	3	2	2

Tabla 19: Ventas de la línea de productos de consumo

Fuente: Elaboración propia

En los ANEXOS, aparecen todos los productos consumo con su coste y su precio de venta.

Productos consumo	Enero	Febrero	Mes de venta alta	Mes de venta media	Mes de venta baja
Ventas estimadas	1.045,28 €	1.132,39€	1.219,50 €	975,60€	731,70€

Tabla 20: Tabla resumen de ventas de la línea de productos de consumo

Fuente: Elaboración propia

Complementos alimenticios	Unidades en Enero	Unidades en Febrero	Unidades mes venta alta	Unidades mes venta media	Unidades mes venta baja
Byas de goji silvestre(200 gr)	8	9	10	8	4
Germen de trigo escamas(400 gr)	8	8	9	7	4
Lecitina no transgénica(400 gr)	7	8	8	7	3
Bayas inca(125 gr)	7	8	8	7	3
cacao en granos crudo(125 gr)	7	8	8	7	3
cacao polvo crudo(250 gr)	8	8	9	7	4
CAMU CAMU(70 gr)	8	8	9	7	4
CHIA UP(360 gr)	8	9	10	8	4
CHLORELLA (70 gr)	8	9	10	8	4
CHLORELLA en tabletas(500 mg)	8	9	10	8	4
DESPERTADOR DE BUDA(360 gr)	8	9	10	8	4
FIBRA ACTIVA(250 gr)	8	8	9	7	4

Tabla 21: Venta de la línea de productos de complementos alimenticios.

Fuente: Elaboración propia

En los ANEXOS, aparecen todos los complementos alimenticios con su coste y su precio de venta.

Complementos alimenticios	Enero	Febrero	Mes de venta alta	Mes de venta media	Mes de venta baja
Ventas estimadas	1.340,40€	1.452,10€	1.563,80€	1.251,04€	625,52€

Tabla 22: Resumen de la línea de productos de complementos alimenticios

Fuente: Elaboración propia

Productos dietéticos	Unidades en Enero	Unidades en Febrero	Unidades mes venta alta	Unidades mes venta media	Unidades mes venta baja
hígado de bacalao(650 mg)	18	20	21	17	8
omega 3 perlas(660 mg)	18	20	21	17	8
Omega 3-6-9 perlas(650 mg)	18	20	21	17	8
onagra borraja(560 mg)	18	20	21	17	8
hoja de melisa(20 gr)	18	20	21	17	8
onagra+ vitamina E perlas (660 mg)	18	20	21	17	8

Tabla 23: Venta de la línea de productos dietéticos

Fuente: Elaboración propia

En los ANEXOS, aparecen todos los productos dietéticos con su coste y su precio de venta.

Productos dietéticos	Enero	Febrero	Mes de venta alta	Mes de venta media	Mes de venta baja
Ventas estimadas	1.620,00€	1.755,00€	1.890,00€	1.512,00€	756,00€

Tabla 24: Resumen de la línea de productos dietéticos

Fuente: Elaboración propia

La caída de ventas para los meses de venta media y baja son, respectivamente, 20% y 40% para los productos de consumo y de 20% y 60% para los complementos alimenticios y los dietéticos. En el caso de los complementos alimenticios y los dietéticos, la caída de ventas en los meses de venta baja es más fuerte que la de los productos de consumo, ya que la demanda de los primeros está muy ligada a la de las consultas nutricionales, luego en aquella época en la que el número de pacientes sea menor seguramente el consumo de estos productos también disminuirá.

Esta línea de negocio se mantiene en período de vacaciones, aportando visibilidad en el mercado, y cubriendo las necesidades de producto por parte de los clientes.

Por último, la línea de negocio **Otros servicios**, agrupa básicamente aquellos productos que son complementarios de los anteriores. En el caso de Alquiler de la pulsera de registro de actividad, se ha estimado lo siguiente: 4 personas alquilarán este accesorio de forma mensual, para los dos primeros meses de actividad y para aquellos que sean de venta alta, 3 personas para los meses de venta media y ninguna para los meses de venta baja.

Otros servicios	Unidades en Enero	Unidades en Febrero	Unidades mes venta alta	Unidades mes venta media	Unidades mes venta baja
Alquiler pulsera de registro de actividad	4	4	4	3	0
Alquiler kit de gimnasio	33	36	39	31	0
Coste extra de 5 euros por poder acceder a clase online	18	20	21	17	0

Tabla 25: Venta de otros servicios

Fuente: Elaboración propia

Para el servicio “ Alquiler kit de gimnasio” se ha estimado que 33 personas contratarán este servicio el primer mes de actividad, 36 el segundo mes, 39 los meses de venta alta, 31 los meses de venta media y 0 los de venta baja. Se estima que 18 personas contratarán el servicio para poder acceder a las clases online el mes de Enero, 20 el mes de Febrero, 21 personas los meses de venta alta, 17 los de venta media y 0 los de venta baja.

La caída de ventas para los meses de venta media y baja son, respectivamente, 20% y 100%, en este último caso, por precaución.

Otros servicios	Enero	Febrero	Mes de venta alta	Mes de venta media	Mes de venta baja
Ventas estimadas	174,55€	189,09 €	203,64€	162,91€	0€

Tabla 26: Resumen para la línea de Otros Servicios

Fuente: Elaboración propia

6.1.2.- Estacionalidad de la venta

Para todos los productos se ha trabajado con una estacionalidad de la venta basada en tres supuestos: mes de venta alta, mes de venta media, y mes de venta baja. La caída de ventas de estos dos últimos variará en función de la línea de negocio.

Comenzamos con el gráfico de estacionalidad anual de la venta, que determina los períodos mensuales y define su tipología.

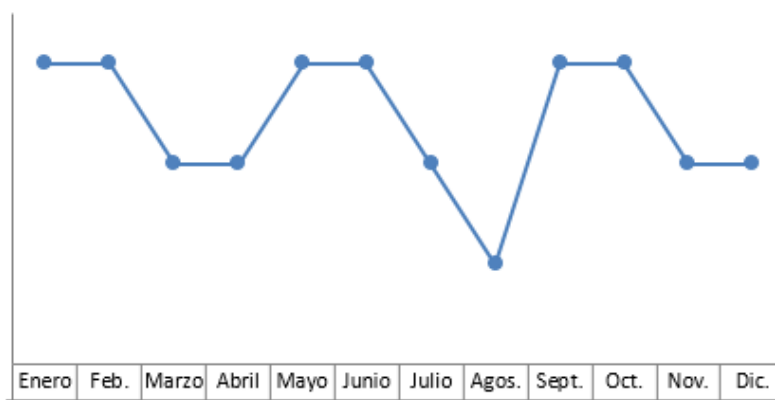


Figura 32: Curva de estacionalidad de las ventas

Se han considerado tres escenarios posibles: meses de venta alta, meses de venta media y meses de venta baja.

El primer caso, meses de venta alta, incluye a: enero, febrero, mayo, junio, septiembre y octubre. A principios de año, es cuando las personas se proponen metas y retos, muchos de ellos relacionados con cambios en los hábitos alimenticios y deportivos. Además esta época comienza tras finalizar las navidades, tiempo de celebraciones, en las que se consume más comida y alcohol que de costumbre; esto provoca que las personas aumenten de peso y por tanto se incrementan sus deseos por adelgazar y hacer ejercicio.

También se estima que las ventas sean altas durante los meses previos al verano (mayo y junio), ya que vuelve a aumentar la preocupación por el aspecto físico

porque es en verano cuando más se muestra el cuerpo, al llevar menos ropa y más corta, al pasar más tiempo en la piscina, en la playa etc.

Además si se considera la zona en la que se encuentra el local de “Come bien, vive mejor”, se esperará también gran demanda de sus productos en septiembre y octubre, ya que es cuándo comienza el curso y por tanto se llenan los colegios mayores, las residencias universitarias, los pisos de estudiantes, y con ello aumenta el trasiego de gente por el barrio de Moncloa.

La época en la que se estima menor demanda es en agosto, ya que es en este mes en el que muchas personas se van de vacaciones y dejan de lado la rutina a la que solían estar acostumbrados. Además al no haber universidad y al estar cerrados la mayoría de las residencias y colegios mayores, se pierden muchos de los clientes potenciales de “Come bien, viven mejor”.

Por último, los meses de venta media son: marzo, abril, julio, noviembre y diciembre.

6.1.3.- Impuesto sobre el valor añadido aplicado

El Impuesto sobre el Valor Añadido, o **IVA**, es un impuesto indirecto que grava las entregas de bienes y prestaciones de servicios.

Existen varios tipos impositivos de IVA:

- El régimen general del IVA:

Consiste en que quien realice entregas de bienes o prestación de servicios repercutirá el tipo impositivo del IVA que corresponda a su cliente, salvo que sea una operación exenta o no sujeta. Igualmente, los proveedores de bienes y servicios le repercutirán el IVA correspondiente, que debe abonar.

Tipo IVA general: 21%

Tipo IVA reducido: 10%

Tipo IVA súper reducido: 4%

- Régimen especial simplificado:

Mediante la aplicación de los módulos que se fijan para cada actividad anualmente, se determina el IVA devengado por operaciones corrientes del cual se deducen las cuotas de IVA soportadas en la adquisición de bienes y servicios corrientes, y de activos fijos afectos a la actividad. El resultado de las operaciones corrientes no puede ser inferior a un mínimo establecido para cada actividad.

- Régimen del recargo de equivalencia:

El recargo de equivalencia es obligatorio para comerciantes minoristas que no realicen transformaciones en los productos que venden, es decir para comerciantes autónomos que vendan al cliente final. Se aplica a personas físicas de alta en autónomos y a comunidades de bienes.

El IVA que le pueda corresponder al autónomo lo abona en cada operación de compra que realiza. Sus proveedores le repercuten, además del IVA normal aplicable, el denominado Recargo de Equivalencia, que es un porcentaje que se suma al porcentaje de IVA normal.

Tipos de recargo de equivalencia, en función del tipo de IVA aplicado en los artículos:

Tipo IVA general: 21%. Recargo de Equivalencia = 5,20 €

Tipo IVA reducido: 10%. Recargo de Equivalencia = 1,40 %

Tipo IVA súper reducido: 4%. Recargo de Equivalencia = 0,50 %

- Otros regímenes especiales de aplicación del IVA:

- Agricultura, ganadería y pesca

- Agencias de viaje
- Bienes usados
- Del oro en la inversión

Para el catálogo de “**Come bien, vive mejor**”, se han emplearían los siguientes regímenes de IVA (no se han tenido en cuenta en el desarrollo económico-financiero):

- En la oferta de servicios:
 - Consultas clínica especializada.
Las actividades de asistencia a personas físicas por profesionales médicos o sanitarios, sea cual sea la persona destinataria se encuentran exentas de IVA.
 - Gimnasio.
El impuesto aplicado en este caso es del 21%.
 - Cursos y talleres
El impuesto aplicado en este caso es del 21%.
 - En “otros servicios” (alquiler de pulsera de registro de la actividad, alquiler del kit de gimnasio y coste extra de poder acceder a clases colectivas online).
El impuesto aplicado en este caso es del 21%.
- En la oferta de productos:
 - A. Productos consumo.
Se aplica el recargo de equivalencia.
 - B. Complementos alimenticios.
Se aplica el recargo de equivalencia.
 - C. Dietéticos.

Se aplica el recargo de equivalencia.

El Recargo de Equivalencia implica que este IVA soportado no se puede deducir del IVA repercutido. Por tanto, cualquier IVA soportado en régimen de equivalencia se considera gasto de la operación.

6.2.- Desarrollo económico

En este apartado se describe con la mayor exactitud posible los gastos en los que se incurrirá y los ingresos que se obtendrán al desarrollar la actividad.

El input principal es demanda estimada en función de tres escenarios posibles: mes de venta alta, mes de venta media y mes de venta baja.

Esta estructura en escenarios resulta de gran utilidad ante estudio de plan económico con poca experiencia previa en la actividad de negocio a desarrollar, ya que permite poder confeccionar diferentes situaciones de respuesta de mercado hacia la oferta, hasta conformar una proyección general válida y asumible.

A continuación se detallan los apartados de importancia en el estudio económico de proyección de la actividad.

6.2.1.- Tesorería

El flujo de tesorería se ha calculado teniendo en cuenta que tanto los cobros a clientes, como los pagos a proveedores, se realizan ***al contado, con días de vencimiento cero.***

A continuación se muestra el flujo de tesorería mes a mes del primer año de actividad.

Flujo de tesorería												
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Aportaciones	42,000.00											
Saldo anterior	0.00	11,566.89	12,271.82	11,536.42	10,801.02	12,783.93	15,066.85	14,331.44	2,181.73	4,464.64	6,747.56	5,712.15
Ingresos	15,581.22	16,879.66	14,542.47	14,542.47	18,178.09	18,178.09	14,542.47	2,113.22	18,178.09	18,178.09	14,542.47	14,542.47
Subvención autónomos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pagos												
- Compras mercadería	-2,645.58	-2,866.05	-2,469.21	-2,469.21	-3,086.51	-3,086.51	-2,469.21	-1,154.27	-3,086.51	-3,086.51	-2,469.21	-2,469.21
- Gastos generales	-13,599.99	-10,402.00	-9,902.00	-9,902.00	-10,202.00	-9,902.00	-9,902.00	-10,202.00	-9,902.00	-9,902.00	-10,202.00	-9,902.00
- Seguridad Social cargo empresa		-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33
- Inversión en inventario	-3,599.87											
- Fianzas	-3,000.00											
- Inversiones inmovilizado	-22,635.56	0.00	0.00									
IVA Agencia Tributaria			0.00			0.00			0.00			0.00
Impuesto de Sociedades												0.00
Morosidad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Devolución capital préstamo	-533.33	-533.33	-533.33	-533.33	-533.33	-533.33	-533.33	-533.33	-533.33	-533.33	-533.33	-533.33
Saldo final	11,566.89	12,271.82	11,536.42	10,801.02	12,783.93	15,066.85	14,331.44	2,181.73	4,464.64	6,747.56	5,712.15	4,976.75

Tabla 27: Flujo de tesorería año 1

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente imagen se ve cómo evoluciona la tesorería durante los cinco primeros años:

Flujo de tesorería					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	42,000.00	4,976.75	10,641.00	26,542.22	47,523.30
Cobros	179,998.83	197,998.71	213,838.61	226,668.93	235,735.69
Pagos	-217,022.08	-192,334.46	-197,937.39	-205,687.85	-211,389.97
Saldo final	4,976.75	10,641.00	26,542.22	47,523.30	71,869.01

Tabla 28: Flujo de tesorería de los primeros 5 años

Fuente: Elaboración propia

6.2.2.- VAN, TIR y Pay-back

-El **Valor Actual Neto** (VAN) de una inversión es la suma de los valores actualizados de todos los flujos de caja anuales esperados del proyecto (BN + Amortizaciones + Intereses), deducido el valor de la inversión inicial.

Si un proyecto de inversión tiene un VAN positivo, el proyecto es rentable. Entre dos alternativas de proyectos es mejor la que mayor VAN tiene. La tasa de

descuento utilizada es del 6%. El VAN se calcula desde el punto de vista de la empresa y desde la perspectiva del accionista. El VAN del proyecto tiene un valor de 47.784,58 € y el del accionista de 63.546,53 €. En ambos casos sale positivo, pero es mayor en el caso del accionista ya que el proyecto se financia con un préstamo bancario y por tanto su inversión inicial es menor.

- Se denomina Tasa Interna de Rentabilidad (T.I.R.) a la tasa de descuento que hace que el VAN de una inversión sea igual a cero. Este método considera que una inversión es aconsejable si la TIR resultante es superior a la rentabilidad mínima impuesta por la empresa. Entre varias alternativas de proyecto, es más rentable aquella que tiene mayor TIR. La TIR de este proyecto es 36% efectivamente superior a la tasa de descuento considerada (6%).

- El Plazo de Recuperación o Pay-back, es la cantidad de tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión original. Este criterio mantiene que deben aceptarse los proyectos si su plazo de recuperación es menor que un determinado periodo, por ejemplo, 3 años. Para el cálculo del Pay Back, se han de ir sumando y restando los cobros y los pagos producidos por el proyecto por orden cronológico, hasta que su suma sea igual al importe invertido. Se ha calculado para cada año el flujo de caja actualizado, y éste se hace mayor que cero al segundo año, luego la recuperación de la inversión se produce en el año 2.

6.2.3.- Financiación

En base a la disponibilidad del promotor del proyecto, y teniendo en cuenta las necesidades de financiación, incluidas las puntas negativas de tesorería, se ha diseñado el siguiente cuadro de financiación:

Financiación (Resumen)

Aportación emprendedor	10,000.00	23.81%
Financiación externa	32,000.00	76.19%
	42,000.00	

Tabla 29: Resumen de financiación

Fuente: Elaboración propia

Se considera como capital social la aportación del promotor principal (10.000,00 euros), anotando como financiación externa la solicitud de un crédito, por importe de 32.000,00 euros. Los gastos financieros por intereses correspondientes se han calculado al tipo del 5,6%, con interés de tipo fijo. No se han tomado en cuenta tablas de amortización con interés variables, debido a lo reducido de la necesidad de financiación externa, y su impacto en la cuenta de resultados.

6.3.- Balance

El balance de una empresa es un informe financiero contable que refleja la situación de ésta en un momento determinado, éste se elabora a partir del activo y el pasivo. El primer término hace referencia al conjunto de bienes, derechos y otros recursos de los que dispone la empresa, ya sean tangibles o intangibles, y con los que es probable que obtenga beneficios económicos en el futuro. Por otro lado, el pasivo hace referencia a las fuentes de financiación de la empresa, las cuales pueden proceder de los propietarios o de personas ajenas a la misma (exigibles). A continuación se analizará el activo y pasivo de la empresa; y se mostrara el balance correspondiente a los cinco primeros años de actividad.

6.3.1.- Activo de la empresa

a) Inmovilizado

Inmovilizado inmaterial

Son todos aquellos activos de carácter no monetario y sin apariencia física que se tienen en cuenta para ser utilizados en el proceso productivo.

Inmovilizado material

El inmovilizado material está constituido por elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles. Se trata por tanto, de bienes que se utilizan en la actividad permanente y productiva de la empresa, tienen por lo general una vida útil predeterminada, que trasciende la duración de un ejercicio económico, condicionada por el desgaste y la evolución tecnológica y que no están destinados a la venta.

-Reforma a realizar en el local para acondicionarlo, esta inversión es la correspondiente a la adecuación del local para el desarrollo de la actividad, dicha inversión comprende la instalación de la mampara de cristal, la instalación de perlizadores, economizadores, la reforma para disponer de un sistema de iluminación eficiente etc. Esta inversión es de 8.966,82€.

Reforma y adecuación	Importes(€)	Unidades	Total(€)
Pintar	1.507,50	1	1.507,50
Instalación de mampara de cristal	1.676,00	1	1.676,00
Lámparas dicroicas led 3w	4,05	11	44,55
Soportes	2,42	11	26,62
Dow Light led 18w Empotrar	22,80	3	752,40
Detectores movimiento	52,63	5	263,15
Interruptores	30,97	16	495,52
RJ45 Hembra empotrar cat 6	21,78	12	261,36
Enchufes macho empotrar	18,15	14	254,10
Toma televisión	18,15	1	18,15
Cableado	302,50	1	302,50
Coste por trabajador	500,00	2	1.000,00
Climatización	4.000,00	1	4.000,00
Perlizadores	6,00	4	24,00
Economizadores ducha	6,00	4	24,00
Grifos de una sola agua	50,00	4	200,00

Tabla 30: Reforma y adecuación del local

Fuente: Elaboración propia

-Mobiliario y los enseres, donde se incluye el material necesario para llevar a cabo las consultas nutricionales y psicológicas (camilla plegable, tensiómetro...), equipo de vigilancia, el material de oficina y recepción, el material empleado para llevar a cabo las actividades físicas etc. Esta inversión es de 5.560,11€

Mobiliario y enseres	Importe(€)	Unidades	Total(€)
Camaras de vigilancia	80	2	160,00
Equipo de música	156	1	156,00
Colchoneta	12,90	40	516,00
Mancuernas(0.5kg)	2,47	4	9,88
Mancuernas(1kg)	4,00	6	24,00
Mancuernas(1.5kg)	4,68	8	37,44
Mancuernas(2kg)	9,05	12	108,60
Mancuernas(3kg)	13,02	12	156,24
Mancuernas(5kg)	26,75	4	107,00
Barras	22,95	20	459,00
Discos(1kg)	1,55	10	15,50
Discos(2kg)	2,95	8	23,60
Discos(5kg)	6,45	12	77,40
Discos(10kg)	11,95	8	95,60
Discos(20kg)	23,95	4	95,80
Columnas de 7 taquillas	110,00	3	330,00
Bancos de madera	64,00	4	256,00
Camilla plegable	69,99	1	69,99
Tensiómetro con monitor de presión arterial	27,49	1	27,49
Manguito obesos	56,47	1	56,47
Báscula con tallímetro	185,00	1	185,00
Monitor de peso y porcentaje de grasa	69,29	1	69,29
Pulsera de la actividad	45,00	15	675,00
Sillas de oficina MARKUS	150,00	2	300,00
Sillas de oficina FINGAL	49,99	3	149,97
Sillas plegables	9,99	50	499,50
Cajonera	99,99	1	99,99
Papelera	7,00	4	28,00
Armario de archive	105,00	2	210,00
Armario grande	199,00	1	199,00
Sofás de tres plazas	249,00	2	498,00
Mesa baja de salon	24,99	1	24,99
Estantería de tres bandejas	112,00	2	224,00
Material de oficina	50,00	1	50,00

Estantes de tres baldas	55,00	4	220,00
Mostrador	400,00	1	400,00
Escritorio	56,49	2	112,98

Tabla 31: mobiliario y enseres

Fuente: Elaboración propia

-Equipos informáticos y Software. Esta inversión es de 4.180,15 €.

Equipos informáticos y Software	Importe(€)	Unidades	Total(€)
Ordenador	300	3	900
Software	1.000,00	1	1.000,00
Página Web	3.000,00	1	3.000,00
Escáner + impresora	78,99	2	157,98

Tabla 32: Equipos informáticos y Software

Fuente: Elaboración propia

-Amortización acumulada en el inmovilizado material, las amortizaciones se han calculado en base a las inversiones previstas, con los tiempos de vida de cada ítem, aplicando el porcentaje correspondiente sobre el valor de compra correspondiente (33%, o 3 años, para *equipos informáticos*, 20%, o 5 años, para *mobiliario y enseres*). En el caso de la amortización correspondiente a la *reforma y a la adecuación del local*, se toma un 20% o 5 años, ya que el contrato de alquiler firmado es de 5 años, prorrogable de forma anual. (Según el Nuevo Plan General de Contabilidad del 01/01/2008: “los arrendamientos que deban calificarse como operativos, las inversiones realizadas por el arrendatario que no sean separables del activo arrendado o cedido en uso, se contabilizarán como inmovilizados materiales cuando cumplan la definición del activo. La amortización de estas inversiones se realizará en función de su vida útil, que será la duración del

contrato de arrendamiento o cesión cuando sea inferior dicha duración a la vida económica del activo”).)

b) Circulante

Son elementos de máxima liquidez y de liquidez a corto o medio plazo.

-Existencias, hay un stock inicial de productos formado por todos los productos de venta en tienda (productos ecológicos y saludables) que tienen un valor de 3.599,87 €.

-Fianza del local, de un valor de 3.000 €.

-Hacienda pública deudora 3.928,49€, IVA soportado de las inversiones.

-Dinero en cajas y bancos, es el flujo de dinero en caja durante el desarrollo de la actividad, éste es de 4.976,75€.

6.3.2.- Pasivo de la empresa

A) No exigible (propio)

El pasivo no exigible o propio, se encuentra formado por el capital social y las reservas.

-El capital social, es el dinero aportado por los socios, es decir en “Come bien, vive mejor” es el dinero aportado por el promotor, 10000€.

-Las reservas, son los beneficios obtenidos por la empresa y que no han sido repartidos entre los propietarios. Existe un porcentaje que se debe destinar a reservas legales, según lo establecido en el artículo 214.1 del TRLSA (Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas). Dicho texto dice que si resultado es positivo, 20% del resultado ejercicio anterior, hasta sumar el 50% del capital social.

Por lo tanto, como se puede ver en el balance es en los años 4 y 5 dónde hay reservas legales. En el año 4 el 20% va a reserva legal y el 80% a voluntarias, sin

embargo en el año 5, como el 20% del resultado supera el 50% del capital social, sólo se destinan 5.000 € a las reservas legales, el resto aparece en la reserva voluntaria.

Durante los primeros cinco años todo el beneficio se destinará a las reservas, de esta forma la empresa se estará autofinanciando para entre otras cosas poder liquidar cuanto antes la deuda exigible a largo plazo en 5 años.

- Resultado del ejercicio anterior.

B) Exigible a largo plazo

Comprende las deudas contraídas por la empresa con vencimiento superior a un período, normalmente éste es de un año.

-Préstamos exigibles a largo plazo: son los fondos obtenidos por la empresa de terceros bajo compromiso de devolución en fecha o fechas determinadas satisfaciendo un interés. Consultando con una entidad financiera, se ha calculado que los gastos por intereses correspondientes al préstamo de importe de 32.000€ son del 5,6% de tipo fijo.

C) Exigible a corto plazo

Comprende las deudas contraídas por la empresa con vencimiento inferior a un período, normalmente de un año. Incluye el pago a proveedores, a Hacienda, a Organismos de seguridad Social, deudas a corto plazo con entidades de crédito etc.

En “Come bien, vive mejor” únicamente se tiene como deuda a corto plazo, lo correspondiente al pago a los Organismos de Seguridad Social y el impuesto de sociedades, no hay deudas pendientes con los proveedores ya que los pagos se realizan al contado con días de vencimiento cero.

El tipo de gravamen aplicado en el Impuesto de Sociedades depende del tipo de empresa, los últimos datos publicados por la Agencia Tributaria, dicen que a las

entidades de nueva creación se les aplica un tipo impositivo del 15% a los dos primeros años con base del IS positivo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Res. Operac	-8,045.99	7,755.68	17,968.44	25,699.06	30,265.86
Base I.S.	-8,045.99	-290.32	17,678.12	25,699.06	30,265.86
% I.S.	0%	0%	15%	15%	25%
Resto	-8,045.99	-290.32	0.00	0.00	0.00
Imp. Soc	0.00	0.00	2,651.72	3,854.86	7,566.46

Tabla 33: Cálculo de Impuesto de sociedades

Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra el balance de la empresa, contemplado para los primeros cinco años de actividad.

BALANCE DE SITUACIÓN					
Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo inmovilizado					
Construcciones y reformas	8.966,82	8.966,82	8.966,82	8.966,82	8.966,82
Mobiliario	5.560,11	5.560,11	5.560,11	5.560,11	5.560,11
Equipos de proceso información	4.180,15	4.180,15	4.180,15	4.180,15	4.180,15
Amortización acumulada inmovilizado material	-4.284,84	-8.569,68	-12.854,52	-17.139,36	-21.424,20
Activo circulante					
Existencias	3.599,87	3.599,87	3.599,87	3.599,87	3.599,87
Fianzas	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Hacienda Pública deudora	3.928,49	3.928,49	3.928,49	3.928,49	3.928,49
Bancos	4.976,75	10.641,00	26.542,22	47.523,30	71.869,01
Suma Total Activo	29.927,34	31.306,75	42.923,13	59.619,37	79.680,25
Activo circulante	15.505,11	21.169,36	37.070,58	58.051,66	82.397,37
Pasivo no exigible					
Capital social	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Reserva voluntaria				12,021.12	31,870.60
Reserva Legal				3,005.28	5,000.00
Pérdidas ejercicio anterior		-8.045,99	-290,32		
Resultado ejercicio anterior	-8.045,99	7.755,68	15.316,72	21.844,20	22.699,39

Pasivo exigible a largo plazo					
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	25.600,00	19.200,00	12.800,00	6.400,00	0,00
Pasivo exigible a corto plazo					
Hacienda Pública Acreedora (I.S.)	0,00	0,00	2.651,72	3.854,86	7.566,46
Organismos de Seguridad Social	2.373,33	2.397,07	2.445,01	2.493,91	2.543,79
Suma Total Pasivo	29.927,34	31.306,75	42.923,13	59.619,37	79.680,25
Pasivo circulante	2.373,33	2.397,07	5.096,73	6.348,77	10.110,25

Tabla 34: Balance de la empresa (caso realista)

Fuente: Elaboración propia

6.4.-Cuenta de pérdidas y ganancias o de resultados

La cuenta de resultados de una empresa es como un “vídeo”, que muestra la rentabilidad de la empresa durante el periodo anterior.

Para su elaboración se han tenido en cuenta conceptos como:

- Previsión de coste de producto (coste de las ventas).
- Previsión de costes generales.
- Previsión de ventas e ingresos.
- Previsión de impuestos.

6.4.1.- Costes de producto y gastos generales

En primer lugar analizaremos los distintos costes, que aparecen desglosados en la cuenta de resultados:

- Coste de producto: en relación a estos costes, se ha tomado el valor indicado por los proveedores en el caso de productos bienes. Para productos tipo servicios se ha tenido en cuenta quién presta dicho servicio. En el caso del servicio de psicología, se anota el coste de contratación por sesión al especialista, que cobrará en función de las sesiones que venda, por lo que se anota dicho coste como gasto de producto directo relacionado, esto no ocurre en el caso del servicio de endocrinología, ni para los cursos ni el servicio de gimnasio, en los que se opta por contratar a personal (costes generales).
- Gastos generales: se han anotado los comunes para el tipo de actividades a desarrollar. Los valores de coste se han tomado de presupuestos de proveedores, o de estimaciones de consumo habituales para el sector.
 - o Arrendamientos, se considera una variación del 1% del coste de alquiler entre años consecutivos.

- Primas de seguros (incluye entre otros el seguro de responsabilidad civil, seguro de robo, seguro de incendios...), se considera una variación del 1% del gasto de seguro entre años consecutivos.
- Servicios bancarios, se supone que entre años consecutivos hay una variación del 2% del coste de éstos servicios.
- Suministros (agua, luz, limpieza, teléfono...) Se supone que entre años consecutivos hay una variación del 3% en agua, luz y gas; y una variación del 2% en gastos de limpieza y de teléfono.
- Campañas de publicidad, durante los dos primeros años los costes aumentan un 2% respecto del anterior, pero a partir del tercero la variación disminuye a un 1% del coste.
- Asesoría fiscal/laboral, los costes que conlleva estas asesorías aumentan en un 2% durante los dos primeros años de actividad, a partir del tercero lo hacen en un 1%.
- Gastos de implantación (tasas de ayuntamiento y consejería de sanidad): 2.597,99€. Sólo se tienen en cuenta el primer año de actividad
- Sueldos y salarios correspondientes a la prestación de los servicios de endocrinología, de gimnasio y de cursos/talleres. El segundo año los sueldos se mantienen casi constantes (aumento del 1%), apenas hay variación respecto del año anterior, sin embargo a partir del tercer año, éstos se ven aumentados en un 2%.

6.4.2.- Ventas

Las ventas se han proyectado teniendo en cuenta la estacionalidad estimada, el desarrollo y detalle por producto de las unidades de venta, y la conformación de los tres escenarios posibles de aplicación: mes de venta alta, mes de venta media y mes de venta baja, comentados anteriormente.

Las proyecciones de ventas se han detallado producto a producto, con distinción de cada línea de producto de catálogo. Se han anotado en todos los casos los costes de producto. *Para simplificar las proyecciones iniciales, se ha descartado el tratamiento del IVA*, que correspondería con distintas situaciones por la tipología de actividad que representa cada una de las vertientes de negocio propuestas.

En el caso de productos de consumo de tienda, se ha considerado el IVA como coste de producto, al tratarse de actividad afecta a Recargo de Equivalencia.

Del estudio resultan las siguientes ventas, diferenciadas por línea de producto y por meses:

Línea de producto	Enero	Febrero	Mes venta alta	Mes venta media	Mes venta baja
Consultas clínicas	6.120,00€	6.630,00€	7.140,00€	5.712,00€	0,00€
Gimnasio	1.710,74€	1.853,31€	1.995,87€	1.596,69€	0,00€
Cursos y talleres	3.570,25€	3.867,77€	4.165,29€	3.332,23€	0,00€
Productos consumo	1.045,28€	1.132,39€	1.219,50€	975,60€	731,70€
Complementos alimenticios	1.340,40€	1.452,10€	1.563,80€	1.251,04€	625,52€
Dietéticos	1.620,00€	1.755,00€	1.890,00€	1.512,00€	756,00€
Otros servicios	174,55€	189,09€	203,64€	162,91€	0,00€

Tabla 35: Resumen de ventas del primer año

Fuente: Elaboración propia

Desde el mes de venta mayor, se estiman las otras dos tipologías de mes, aplicando un porcentaje de descenso de las ventas del 20% para el cálculo de las ventas del mes de venta medio, y del 100%, 40% o 60% para el mes de venta baja. Se aplica el 100% de reducción en el caso de ausencia de servicio o estimación de venta cero, por ejemplo, período vacacional del personal especializado.

Para el primer año de la actividad se tiene la siguiente evolución de ventas y de costes:

El resumen anual para los cinco primeros años de actividad muestra la siguiente evolución de las ventas:

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
179.998,83€	197.998.71€	213.838,61€	226.668,93€	235.735,69€

Tabla 37: Resumen anual de los cinco primeros años de actividad de la empresa

Fuente: Elaboración propia

La estimación de crecimiento de las ventas para el segundo, el tercer, el cuarto y el quinto año se ha realizado por estimación porcentual. El segundo año, se estima un crecimiento del 10 %, el tercero del 8%, el cuarto del 6% y el quinto se considera un crecimiento del 4%.

6.4.3.- Impuesto de sociedades

La forma jurídica adoptada es la de una *Sociedad Limitada*, por tanto tributa mediante el impuesto de sociedades. El tipo de gravamen aplicado depende del tipo de empresa, los últimos datos publicados por la agencia tributaria, dicen que a las entidades de nueva creación se les aplica un tipo impositivo del 15% a los dos primeros años consecutivos con base del Impuesto de Sociedades positiva.

6.4.4.- Resultado de explotación

El resultado de explotación (*beneficio neto*) da los siguientes valores para los cinco primeros años de actividad:

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
-8.045,99	7.755,68	15.316,72	21.844,20	22.699,39

Tabla 38: Resultado de la explotación de los primeros cinco años

Fuente: Elaboración propia

En primer año, el resultado de explotación representa un 4% de las ventas, con un coste de producto del 17%, y margen bruto del 83%.

Los resultados de explotación para años 2, 3,4 y 5 evolucionan en concordancia a la evolución de las ventas, considerando que los gastos no varían sustancialmente en porcentajes de crecimiento con respecto a las ventas.

6.4.5.-Tabla Resumen

A continuación se presenta una tabla resumen con la cuenta de resultados de la empresa durante sus primeros cinco años de actividad.

Pérdidas y ganancias	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS TOTALES	179.998,83	197.998,71	213.838,61	226.668,93	235.735,69
COSTE DE PRODUCTO	-31.357,99	-34.493,79	-37.253,29	-39.488,49	-41.068,03
MARGEN BRUTO	148.640,84	163.504,92	176.585,32	187.180,44	194.667,66
GASTOS GENERALES					
Sueldos y salarios	-89.000,00	-89.890,00	-91.687,80	-93.521,56	-95.391,99
Seguridad social	-28.480,00	-28.764,80	-29.340,10	-29.926,90	-30.525,44
Arrendamientos	-18.000,00	-18.180,00	-18.361,80	-18.545,42	-18.730,87
Campañas publicidad	-4.300,00	-4.386,00	-4.473,72	-4.518,46	-4.563,64
Agua y luz	-3.600,00	-3.708,00	-3.819,24	-3.933,82	-4.051,83
Gastos de implantación	-2.597,99	0	0	0	0

Limpieza	-2.400,00	-2.448,00	-2.496,96	-2.546,90	-2.597,84
Asesoría fiscal/laboral	-1.440,00	-1.468,80	-1.498,18	-1.513,16	-1.528,29
Teléfono	-840,00	-856,80	-873,94	-891,42	-909,25
Servicios bancarios	-600,00	-612,00	-624,24	-636,72	-649,45
Primas de seguros	-600,00	-606,00	-612,06	-618,18	-624,36
RESULTADO BRUTO (EBITDA)	-3.217,15	12.584,52	22.797,28	30.527,90	35.094,70
Amortización inmovilizado	4.284,84	4.284,84	4.284,84	4.284,84	4.284,84
BENEFICIO BRUTO(BAIT)	-7.501,99	8.299,68	18.512,44	26.243,06	30.809,86
Intereses	-544,00	-544,00	-544,00	-544,00	-544,00
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS(BAT)	-8.045,99	7.755,68	17.968,44	25.699,06	30.265,86
Impuesto de Sociedades	0,00	0,00	2.651,72	3.854,86	7.566,46

BENEFICIO NETO (BN)	-8.045,99	7.755,68	15.316,72	21.844,20	22.699,39
RESERVAS	-8.045,99	7.755,68	15.316,72	21.844,20	22.699,39

3

Tabla 39: Cuenta de pérdidas y ganancias de los primeros cinco años de actividad

Fuente: Elaboración propia

6.5.- Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es un nivel de actividad en el que la empresa ni pierde ni gana dinero, es decir, su beneficio es cero.

Se calcula el punto de equilibrio previsto para los dos primeros años de actividad:

Punto muerto (Break even point)						
	<u>Año 1</u>		<u>P.M. año 1</u>	<u>Año 2</u>		<u>P.M. año 2</u>
Venta	179,998.83		189,742.24	197,998.71		188,606.85
Subvenciones	0.00		0.00	0.00		0.00
Coste producto	-31,357.99	-17%	-33,055.41	-34,493.79	-17%	-32,857.61
<i>Margen Bruto</i>	<i>148,640.84</i>	<i>83%</i>	<i>156,686.83</i>	<i>163,504.92</i>	<i>83%</i>	<i>155,749.24</i>
Costes generales	-156,686.83	-87%	-156,686.83	-155,749.24	-79%	-155,749.24
<i>Resultado de operación</i>	<i>-8,045.99</i>	<i>-4%</i>	<i>0.00</i>	<i>7,755.68</i>	<i>4%</i>	<i>0.00</i>
Venta mínima año 1	189,742.24					
Margen de caída año 1	9,743.41					
Venta mínima año 2	188,606.85					
Margen de caída año 2	-9,391.85					

Porcentaje admisible de caída 5.41%

Figura 33: Punto de equilibrio

Fuente: Elaboración propia

El estudio muestra la protección de un 5.41% de caída de ventas en primer año, lo que representa una posibilidad de descenso de ventas de 9.743,41 euros, sobre un total estimado inicial de 179.998,83 euros.

6.6.- Indicadores financieros

Los ratios financieros son coeficientes que proporcionan unidades de medida y de comparación, mediante la relación por división entre dos datos financieros directos, estos permiten analizar el estado de una organización en función de unos niveles óptimos definidos para ella.

Se calcularán una serie de ratios para el primer, el segundo y el tercer año, de forma que se pueda analizar así la evolución de la empresa.

6.6.1.- Ratios de liquidez

Se utilizan para medir la mayor o menor dificultad de la organización para atender a sus compromisos de pago a corto plazo, es decir la facilidad con la que una empresa puede conseguir tesorería, con este ratio se aprecia la solvencia de la empresa a corto plazo. Para que la empresa no tenga problemas de liquidez, el valor de este ratio debe de estar entre 1,5 y 3.

Es la relación entre el activo y el pasivo circulante.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Si el resultado es mayor que uno hay más activo corriente que pasivo corriente, y en principio se podrá hacer frente a corto plazo a las obligaciones de pago. Si por el contrario, el resultado es menor que uno, el activo corriente es menor que el pasivo corriente, por lo tanto pueden haber problemas para hacer frente a los pagos a corto plazo, por ejemplo podría haber peligro de suspensión de pagos.

Tampoco es conveniente que este ratio sea muy elevado ya que se podrían tener recursos improductivos que disminuirían la rentabilidad.

En el caso de “Come bien, vive mejor” el pasivo exigible a corto plazo, es pequeño, ya que los pagos a los proveedores se realizan al contado y la única deuda existente a corto plazo es la correspondiente a los pagos que se deben hacer a los Organismos de la Seguridad Social y el correspondiente al Impuesto de Sociedades.

RATIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo circulante	15.505,11	21.169,36	37.070,58	58.051,66	82.397,37
Pasivo circulante	2.373,33	2.397,07	5.096,73	6.348,77	10.110,25
Ratio de liquidez	6,53	8,83	7,27	9,14	8,14

Tabla 40: Ratio de liquidez para los primeros cinco años de actividad

Fuente: Elaboración propia

Podría considerarse el ratio de liquidez un poco elevado, si se observa el activo circulante en el balance, existe mucho dinero en los bancos, por ello convendría invertir el exceso de tesorería en algún proyecto.

Por ejemplo se podría invertir en letras del tesoro, en maquinaria de gimnasio, se podrían abrir más sucursales incluso franquiciar el negocio, de modo que con tener alrededor de 7.000 € en el banco, sería suficiente para hacer frente a los pagos a corto plazo y a cualquier imprevisto que pudiera ocurrir.

6.6.2.- Ratios de apalancamiento

Miden la dificultad potencial para devolver los capitales ajenos, es decir el nivel de endeudamiento de la empresa. Cuanto mayor sea el apalancamiento peor, ya que significa que la empresa se debe endeudar mucho para poder funcionar.

$$\text{Ratio de deuda a LP} = \frac{\text{Deuda a LP}}{\text{Deuda a LP} + \text{Capital propio}}$$

RATIOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda a largo plazo	25.600,00	19.200,00	12.800,00	6.400,00	0,00
Capital propio(patrimonio neto)	1.954,01	9.709,68	25.026,40	46.870,60	67.972,99
Ratio de deuda a largo plazo(patrimonio neto)	0,93	0,66	0,34	0,12	0

Tabla 41: Ratio de deuda a largo plazo para los primeros cinco años de actividad

Fuente: Elaboración propia

El ratio de deuda a largo plazo va disminuyendo a medida que pasan los años, se debe a la tendencia creciente que tiene el patrimonio neto con el paso del tiempo, pasando de 1.954,01€ en el primer año de actividad a un valor de 67.972,99 € en el último. La tendencia decreciente que muestra el ratio, es buena ya que indica lo que lo que hay que pagar de toda la deuda a largo plazo, cada vez es menos.

6.6.3.- Ratios de eficiencia o rotación

Miden la productividad con la que la empresa emplea sus activos

- **Período medio de cobro**

$$\frac{365 \cdot \text{efectos a cobrar medios}}{\text{Ventas}}$$

El periodo medio de cobro en “Come bien, vive mejor” es 0, ya que los cobros se hacen al contado con días de vencimiento cero.

6.6.4.- Ratios de rentabilidad

Miden la rentabilidad sobre inversiones actuales de una empresa.

- **Rentabilidad de los activos (ROA, “Return On Assets”)**: mide la rentabilidad sobre el activo total, es decir el beneficio generado por el activo de la empresa. A mayor ratio mayores beneficios ha generado el activo, por tanto un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa.

$$\text{ROA} = (\text{beneficio neto} + \text{intereses}) / \text{activos totales}.$$

Ratios	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Beneficio neto	-8.045,99	7.755,68	15.316,72	21.844,20	22.699,39
Intereses	544,00	544,00	544,00	544,00	544,00
Activos totales	29.927,34	31.306,75	42.923,13	59.619,37	79.680,25
ROA	-25%	26%	37%	38%	29%

Tabla 42: ROA para los primeros cinco años de actividad

Fuente: Elaboración propia

El ROA, se utiliza para medir la eficiencia de los activos totales de una empresa con independencia de las fuentes de financiación empleadas, es decir mide la capacidad de los activos para generar renta.

En el primer año el valor es negativo, lo cual indica que en éste la empresa no está generando beneficios. Sin embargo, a partir del segundo año los valores son positivos, signo de que los activos ya están generando activos. Por ejemplo por cada 100 invertidos en la empresa, 26 son beneficios en el segundo año ,37 en el tercero etc.

Además la tendencia de la ROA es creciente, es decir a medida que pasan los años, aumenta la rentabilidad; en el último año disminuye un poco ya que el beneficio neto no aumenta tanto en comparación con los activos totales, esto se debe al gran aumento de la tesorería; esta tendencia indica que la empresa está dejando de ganar. Para mejorar el rendimiento de la empresa se podría invertir en otros proyectos como comenté anteriormente (letras del tesoro, máquinas, nuevas sucursales etc.)

- Rentabilidad del capital propio (ROE “Return On Equity”)

$ROE = \text{Beneficio neto} / \text{Fondos propios}.$

Mide la rentabilidad que obtienen los propietarios de una empresa, para ello compara el resultado del ejercicio (beneficio neto) con los fondos propios.

A mayor ratio, mayores beneficios generan los recursos propios. Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa.

Ratios	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Beneficio neto	-8.045,99	7.755,68	15.316,72	21.844,20	22.699,39
Capital propio	1.954,01	9.709,68	25.026,40	46.870,60	67.972,99
ROE	-412%	79%	61%	47%	33%

Tabla 43: ROE para los primeros cinco años de actividad

Fuente: Elaboración propia

El valor de la ROE para el primer año es negativo, en el resto de los casos es positivo y bastante elevado, por lo que la empresa es muy rentable.

La tendencia decreciente de este ratio con el paso de los años se debe a que a medida que pasa el tiempo el capital propio aumenta mucho, ya que se acumula de forma excesiva el dinero en las reservas, es por esto por lo que para sacar más rendimiento a la empresa, convendría invertir en otros proyectos, como letras del tesoro, maquinaria de gimnasio etc.

Se suelen comparar los valores de la ROA Y ROE, si el ROE es menor que la ROA el beneficio de la empresa aumenta cuando esta se endeuda.

Comparando los valores obtenidos de estos ratios, se puede ver como el ROE es mayor que la ROA para todos los años, lo que es lógico, ya que a la empresa no la hace falta endeudarse porque tiene suficiente liquidez.

6.7.-Escenario pesimista

Considerando la situación de inestabilidad financiera y económica actual, y suponiendo que en los próximos años ésta empeore en lugar de salir adelante, se podría considerar un caso pesimista, en el que habría una caída de ventas del 10%, y una subida del 10% en los gastos de campañas publicitarias.

El resto de los parámetros: costes de alquiler, costes de suministros, gastos de implantación, variación de las ventas entre años consecutivos..., se consideran los mismos que para el caso realista.

Para poder soportar las pérdidas de los primeros años, se renegociaría la financiación y se pediría un préstamo de 55.000,00€ y se ampliaría el plazo de devolución del mismo a 10 años.

6.7.1.-Tesorería

El flujo de tesorería se ha calculado teniendo en cuenta que tanto los cobros a clientes, como los pagos a proveedores, se realizan al contado, con días de vencimiento cero.

A continuación se muestra el flujo de tesorería para el primer año de este escenario:

Flujo de tesorería												
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Aportaciones	65,000.00											
Saldo anterior	0.00	33,284.70	32,923.05	31,041.70	29,160.36	29,665.49	30,500.62	28,619.27	16,405.03	17,240.16	18,075.29	15,863.94
Ingresos	14,023.10	15,581.22	13,088.23	13,088.23	16,360.28	16,360.28	13,088.23	1,901.90	16,360.28	16,360.28	13,088.23	13,088.23
Subvención autónomos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pagos												
- Compras mercadería	-2,381.02	-2,645.58	-2,222.28	-2,222.28	-2,777.86	-2,777.86	-2,222.28	-1,038.85	-2,777.86	-2,777.86	-2,222.28	-2,222.28
- Gastos generales	-13,663.62	-10,465.63	-9,915.63	-9,915.63	-10,245.63	-9,915.63	-9,915.63	-10,245.63	-9,915.63	-9,915.63	-10,245.63	-9,915.63
- Seguridad Social cargo empresa		-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33
- Inversión en inventario	-3,599.87											
- Fianzas	-3,000.00											
- Inversiones inmovilizado	-22,635.56	0.00	0.00									
IVA Agencia Tributaria			0.00			0.00			0.00			0.00
Impuesto de Sociedades												0.00
Morosidad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Devolución capital préstamo	-458.33	-458.33	-458.33	-458.33	-458.33	-458.33	-458.33	-458.33	-458.33	-458.33	-458.33	-458.33
Saldo final	33,284.70	32,923.05	31,041.70	29,160.36	29,665.49	30,500.62	28,619.27	16,405.03	17,240.16	18,075.29	15,863.94	13,982.60

Tabla 44: Flujo de tesorería caso pesimista

Fuente: Elaboración propia

6.7.2.-Cuenta de resultados de los primeros cinco años de actividad

A continuación se muestran dos tablas, una en la que aparece detalladamente la cuenta de resultados del primer año de actividad y otra en la que aparece la cuenta de resultados de los siguientes cuatro años. En ésta se puede ver como no es hasta el tercer año cuando “Come bien, vive mejor” da beneficios. Además no se descontaría en ningún año el impuesto de sociedades ya que para todos los años la base de éste es negativa.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Res.Operac.	-22,940.14	-8,601.13	323.28	7,012.97	10,842.82
Base I.S.	-22,940.14	-31,541.28	-31,218.00	-24,205.04	-13,362.22
% I.S.	0%	0%	0%	0%	0%
Resto	-22,940.14	-31,541.28	-31,218.00	-24,205.04	-13,362.22
Imp.Soc	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Tabla 45: Impuesto de sociedades caso pesimista

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE EMPRESA
Come bien, vive mejor
Salud y actividades relacionadas

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Pérdidas y ganancias													Año 1
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ventas	14,023.10	15,581.22	13,088.23	13,088.23	16,360.28	16,360.28	13,088.23	1,901.90	16,360.28	16,360.28	13,088.23	13,088.23	162,388.48
Coste producto	-2,381.02	-2,645.58	-2,222.28	-2,222.28	-2,777.86	-2,777.86	-2,222.28	-1,038.85	-2,777.86	-2,777.86	-2,222.28	-2,222.28	-28,288.29
Margen Bruto	11,642.08	12,935.64	10,865.95	10,865.95	13,582.42	13,582.42	10,865.95	863.05	13,582.42	13,582.42	10,865.95	10,865.95	134,100.19
Costes generales													
Arrendamientos	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-18,000.00
Primas de seguros	-600.00												-600.00
Servicios bancarios	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-600.00
Suministros													
- Agua, luz y gas	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-3,600.00
- Limpieza	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-2,400.00
- Teléfono	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-840.00
- Varios													0.00
Otros servicios													
- Campañas publicidad	-770.00	-770.00	-220.00	-220.00	-550.00	-220.00	-220.00	-550.00	-220.00	-220.00	-550.00	-220.00	-4,730.00
- Asesoría fiscal/laboral	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-1,440.00
Gastos de implantación													0.00
- Tasas Ayto.y Consej.Sanidad	-2,597.99												-2,597.99
Sueldos y salarios Contrataciones	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-89,000.00
Seguridad social	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-28,480.00
Financieros préstamo	-38.96	-38.96	-38.96	-38.96	-38.96	-38.96	-38.96	-38.96	-38.96	-38.96	-38.96	-38.96	-467.50
Amortización inmovilizado	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-4,284.84
Resultado operación	-4,751.94	-260.39	-1,780.08	-1,780.08	606.39	936.39	-1,780.08	-12,112.98	936.39	936.39	-2,110.08	-1,780.08	-22,940.14
Impuesto de Sociedades													0.00
Beneficio neto													-22,940.14

Tabla 46: Cuenta de resultados para el primer año de actividad (caso pesimista)

Fuente: Elaboración propia

PLAN DE EMPRESA
Come bien, vive mejor
Salud y actividades relacionadas

Pérdidas y ganancias									
	Totales								
AÑO 1	Año 1	Total año 2	% Variac.	Total año 3	% Variac.	Total año 4	% Variac.	Total año 5	% Variac.
Ventas	162,388.48	178,627.33	10.0%	192,917.52	8.0%	204,492.57	6.0%	212,672.27	4.0%
Coste producto	-28,288.29	-31,117.12	-17.4%	-33,606.49	-17.4%	-35,622.88	-17.4%	-37,047.79	-17.4%
Margen Bruto	134,100.19	147,510.21		159,311.03		168,869.69		175,624.48	
Costes generales									
Arrendamientos	-18,000.00	-18,180.00	1.0%	-18,361.80	1.0%	-18,545.42	1.0%	-18,730.87	1.0%
Primas de seguros	-600.00	-606.00	1.0%	-612.06	1.0%	-618.18	1.0%	-624.36	1.0%
Servicios bancarios	-600.00	-612.00	2.0%	-624.24	2.0%	-636.72	2.0%	-649.45	2.0%
Suministros									
- Agua, luz y gas	-3,600.00	-3,708.00	3.0%	-3,819.24	3.0%	-3,933.82	3.0%	-4,051.83	3.0%
- Limpieza	-2,400.00	-2,448.00	2.0%	-2,496.96	2.0%	-2,546.90	2.0%	-2,597.84	2.0%
- Teléfono	-840.00	-856.80	2.0%	-873.94	2.0%	-891.42	2.0%	-909.25	2.0%
- Varios	0.00	0.00	5.0%	0.00	5.0%	0.00	5.0%	0.00	5.0%
Otros servicios									
- Campañas publicidad	-4,730.00	-4,824.60	2.0%	-4,921.09	2.0%	-4,970.30	1.0%	-5,020.00	1.0%
- Asesoría fiscal/laboral	-1,440.00	-1,468.80	2.0%	-1,498.18	2.0%	-1,513.16	1.0%	-1,528.29	1.0%
Gastos de implantación	0.00								
- Tasas Ayto.y Consej.Sanidad	-2,597.99								
Sueldos y salarios Contrataciones	-89,000.00	-89,890.00	1.0%	-91,687.80	2.0%	-93,521.56	2.0%	-95,391.99	2.0%
Seguridad social	-28,480.00	-28,764.80	1.0%	-29,340.10	2.0%	-29,926.90	2.0%	-30,525.44	2.0%
Financieros préstamo	-467.50	-467.50		-467.50		-467.50		-467.50	
Amortización inmovilizado	-4,284.84	-4,284.84		-4,284.84		-4,284.84		-4,284.84	
Resultado operación	-22,940.14	-8,601.13		323.28		7,012.97		10,842.82	
Impuesto de Sociedades	0.00	0.00		0.00		0.00		0.00	
Beneficio neto	-22,940.14	-8,601.13		323.28		7,012.97		10,842.82	

Tabla 47: Cuenta de resultados para los primeros cinco años de actividad (caso pesimista)

Fuente: Elaboración propia

6.7.3.-Balance

A continuación se muestra el balance para los primeros cinco años de actividad. Si se observa el pasivo no exigible, se puede ver una tendencia a la alza del negocio que permitirá devolver la deuda del préstamo y generar un beneficio acumulado positivo.

Activo

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INMOVILIZADO					
INMATERIAL					
Derechos de traspaso					
Aplicaciones informáticas					
Amortización acumulada inmovilizado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MATERIAL					
Construcciones y reformas	8,966.82	8,966.82	8,966.82	8,966.82	8,966.82
Maquinaria					
Otras instalaciones					
Mobiliario	5,560.11	5,560.11	5,560.11	5,560.11	5,560.11
Equipos de proceso información	4,180.15	4,180.15	4,180.15	4,180.15	4,180.15
Elementos de transporte					
Otros inmovilizados					
Amortización acumulada inmovilizado material	-4,284.84	-8,569.68	-12,854.52	-17,139.36	-21,424.20
CIRCULANTE					
Existencias	3,599.87	3,599.87	3,599.87	3,599.87	3,599.87
Fianzas	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Anticipos proveedores					
Clientes					
Efectos a cobrar					
Deudores varios					
Hacienda Pública deudora	3,928.49	3,928.49	3,928.49	3,928.49	3,928.49
Caja en efectivo					
Bancos	13,982.60	4,190.03	3,346.09	9,192.80	18,870.33
SUMA TOTAL ACTIVO	38,933.19	24,855.79	19,727.00	21,288.87	26,681.56
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Pasivo

Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NO EXIGIBLE					
Capital social	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Reserva voluntaria					
Reserva Legal					
Pérd.ejercicio anterior		-22,940.14	-31,541.28	-31,218.00	-24,205.04
Result.Ejercicio	-22,940.14	-8,601.13	323.28	7,012.97	10,842.82
EXIGIBLE A LARGO PLAZO					
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	49,500.00	44,000.00	38,500.00	33,000.00	27,500.00
Proveedores					
Efectos a pagar					
EXIGIBLE A CORTO PLAZO					
Proveedores					
Efectos a pagar					
Acreedores					
Anticipos a clientes					
Remuneraciones pendientes de pago					
Hacienda Pública Acreedora (I.S.)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Organismos de Seguridad Social	2,373.33	2,397.07	2,445.01	2,493.91	2,543.79
Deudas a corto plazo con entidades de crédito					
SUMA TOTAL PASIVO	38,933.19	24,855.79	19,727.00	21,288.87	26,681.56
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Tabla 48: Balance (caso pesimista)

Fuente: Elaboración propia

6.8.-Escenario optimista

Suponiendo que la situación económica mejore, y que las técnicas de marketing empleadas tengan todo el éxito o más del esperado, se podría dar un escenario optimista en el que se considera un incremento de la cifra de ingresos del 10% y se han mantenido el resto de los parámetros constantes (costes de alquiler, costes de suministros, gastos de implantación, variación de las ventas entre años consecutivos.....).

En este escenario se recurre a una financiación de 25.000,00€ a pagar en un plazo de 5 años.

6.8.1.-Tesorería

Al igual que en los otros dos casos el flujo de tesorería se ha calculado teniendo en cuenta que tanto los cobros a clientes, como los pagos a proveedores, se realizan al contado, con días de vencimiento cero.

A continuación aparece una tabla en la que se muestra una evolución en la tesorería con curva gráfica ascendente a lo largo del período de 12 meses. No se considera retirada de capital por parte de los inversores, acumulando los excedentes de tesorería en el negocio, es decir no se han estudiado alternativas de aprovechamiento financiero de estos excedentes.

Flujo de tesorería												
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Aportaciones	35,000.00											
Saldo anterior	0.00	5,987.03	8,219.92	8,818.43	9,416.93	13,035.59	16,954.25	17,552.75	5,625.51	9,544.17	13,462.83	13,761.33
Ingresos	17,139.34	18,567.62	15,996.72	15,996.72	19,995.90	19,995.90	15,996.72	2,324.54	19,995.90	19,995.90	15,996.72	15,996.72
Subvención autónomos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pagos												
- Compras mercadería	-2,910.14	-3,152.65	-2,716.13	-2,716.13	-3,395.16	-3,395.16	-2,716.13	-1,269.70	-3,395.16	-3,395.16	-2,716.13	-2,716.13
- Gastos generales	-13,590.07	-10,392.08	-9,892.08	-9,892.08	-10,192.08	-9,892.08	-9,892.08	-10,192.08	-9,892.08	-9,892.08	-10,192.08	-9,892.08
- Seguridad Social cargo empresa		-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33
- Inversión en inventario	-3,599.87											
- Fianzas	-3,000.00											
- Inversiones inmovilizado	-22,635.56	0.00	0.00									
IVA Agencia Tributaria			0.00			0.00			0.00			0.00
Impuesto de Sociedades												0.00
Morosidad	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Devolución capital préstamo	-416.67	-416.67	-416.67	-416.67	-416.67	-416.67	-416.67	-416.67	-416.67	-416.67	-416.67	-416.67
Saldo final	5,987.03	8,219.92	8,818.43	9,416.93	13,035.59	16,954.25	17,552.75	5,625.51	9,544.17	13,462.83	13,761.33	14,359.84

Tabla 49: Tesorería del primer año (caso optimista)

Fuente: Elaboración propia

6.8.2-Cuenta de resultados de los primeros cinco años de actividad

A continuación se muestran dos tablas; una en la que aparece detalladamente la cuenta de resultados del primer año de actividad y otra en la que aparece ésta misma pero de los siguientes cuatro años.

El primer año “Come bien, vive mejor” tiene un beneficio neto de 7.977,67€; lo que implica que la empresa sería rentable desde el principio de su actividad. Además al ser la base del impuesto de sociedades positiva en todos los años, los dos primeros tributan al 15 % y ya a partir del tercero se descuenta un 25%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Res.Operac.	6,937.10	24,225.18	35,745.98	44,536.11	49,851.63
Base I.S.	6,937.10	24,225.18	35,745.98	44,536.11	49,851.63
% I.S.	15%	15%	25%	25%	25%
Resto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Imp.Soc	1,040.57	3,633.78	8,936.50	11,134.03	12,462.91

Tabla 50: Impuesto de sociedades (caso optimista)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Pérdidas y ganancias													Año 1
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ventas	17,139.34	18,567.62	15,996.72	15,996.72	19,995.90	19,995.90	15,996.72	2,324.54	19,995.90	19,995.90	15,996.72	15,996.72	197,998.71
Subvenciones													0.00
Coste producto	-2,910.14	-3,152.65	-2,716.13	-2,716.13	-3,395.16	-3,395.16	-2,716.13	-1,269.70	-3,395.16	-3,395.16	-2,716.13	-2,716.13	-34,493.78
Margen Bruto	14,229.20	15,414.97	13,280.59	13,280.59	16,600.74	16,600.74	13,280.59	1,054.84	16,600.74	16,600.74	13,280.59	13,280.59	163,504.93
Costes generales													
Arrendamientos	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-18,000.00
Primas de seguros	-600.00												-600.00
Servicios bancarios	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-600.00
Suministros													
- Agua, luz y gas	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-3,600.00
- Limpieza	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-2,400.00
- Teléfono	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-840.00
- Varios													0.00
Otros servicios													
- Campañas publicidad	-700.00	-700.00	-200.00	-200.00	-500.00	-200.00	-200.00	-500.00	-200.00	-200.00	-500.00	-200.00	-4,300.00
- Asesoría fiscal/laboral	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-1,440.00
Gastos de implantación													0.00
- Tasas Ayto.y Consej.Sanidad	-2,597.99												-2,597.99
Sueldos y salarios Contrataciones	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-89,000.00
Seguridad social	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-28,480.00
Financieros préstamo	-35.42	-35.42	-35.42	-35.42	-35.42	-35.42	-35.42	-35.42	-35.42	-35.42	-35.42	-35.42	-425.00
Amortización inmovilizado	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-4,284.84
Resultado operación	-2,091.27	2,292.49	658.10	658.10	3,678.25	3,978.25	658.10	-11,867.65	3,978.25	3,978.25	358.10	658.10	6,937.10
Impuesto de Sociedades													1,040.57
Beneficio neto													7,977.67

Tabla 51: Cuenta de resultados para el primer año de actividad (caso optimista)

Fuente: Elaboración propia

Pérdidas y ganancias											
	Totales										
AÑO 1	Año 1	AÑOS 2,3,4 y 5	Total año 2	% Variac.	Total año 3	% Variac.	Total año 4	% Variac.	Total año 5	% Variac.	
Ventas	197,998.71	Ventas	217,798.58	10.0%	235,222.47	8.0%	249,335.82	6.0%	259,309.25	4.0%	
Subvenciones	0.00	Subvenciones	0.00		0.00		0.00		0.00		
Coste producto	-34,493.78	Coste producto	-37,943.16	-17.4%	-40,978.61	-17.4%	-43,437.33	-17.4%	-45,174.82	-17.4%	
Margen Bruto	163,504.93	Margen Bruto	179,855.42		194,243.86		205,898.49		214,134.43		
Costes generales		Costes generales									
Arrendamientos	-18,000.00	Arrendamientos	-18,180.00	1.0%	-18,361.80	1.0%	-18,545.42	1.0%	-18,730.87	1.0%	
Primas de seguros	-600.00	Primas de seguros	-606.00	1.0%	-612.06	1.0%	-618.18	1.0%	-624.36	1.0%	
Servicios bancarios	-600.00	Servicios bancarios	-612.00	2.0%	-624.24	2.0%	-636.72	2.0%	-649.45	2.0%	
Suministros		Suministros									
- Agua, luz y gas	-3,600.00	- Agua, luz y gas	-3,708.00	3.0%	-3,819.24	3.0%	-3,933.82	3.0%	-4,051.83	3.0%	
- Limpieza	-2,400.00	- Limpieza	-2,448.00	2.0%	-2,496.96	2.0%	-2,546.90	2.0%	-2,597.84	2.0%	
- Teléfono	-840.00	- Teléfono	-856.80	2.0%	-873.94	2.0%	-891.42	2.0%	-909.25	2.0%	
- Varios	0.00	- Varios	0.00	5.0%	0.00	5.0%	0.00	5.0%	0.00	5.0%	
Otros servicios		Otros servicios									
- Campañas publicidad	-4,300.00	- Campañas publicidad	-4,386.00	2.0%	-4,473.72	2.0%	-4,518.46	1.0%	-4,563.64	1.0%	
- Asesoría fiscal/laboral	-1,440.00	- Asesoría fiscal/laboral	-1,468.80	2.0%	-1,498.18	2.0%	-1,513.16	1.0%	-1,528.29	1.0%	
Gastos de implantación	0.00	Gastos de implantación									
- Tasas Ayto.y Consej.Sanidad	-2,597.99	- Tasas Ayto.y Consej.Sanidad									
Sueldos y salarios Contrataciones	-89,000.00	Sueldos y salarios	-89,890.00	1.0%	-91,687.80	2.0%	-93,521.56	2.0%	-95,391.99	2.0%	
Seguridad social	-28,480.00	Seguridad social	-28,764.80	1.0%	-29,340.10	2.0%	-29,926.90	2.0%	-30,525.44	2.0%	
Financieros préstamo	-425.00	Financieros préstamo	-425.00		-425.00		-425.00		-425.00		
Amortización inmovilizado	-4,284.84	Amortización inmovilizado	-4,284.84		-4,284.84		-4,284.84		-4,284.84		
Resultado operación	6,937.10	Resultado operación	24,225.18		35,745.98		44,536.11		49,851.63		
Impuesto de Sociedades	1,040.57	Impuesto de Sociedades	-3,633.78		-8,936.50		-11,134.03		-12,462.91		
Beneficio neto	7,977.67	Beneficio neto	20,591.40		26,809.49		33,402.08		37,388.72		

Tabla 52: Cuenta de resultados para los primeros cinco años de actividad (caso optimista)

Fuente: Elaboración propia

6.8.3.-Balance

A continuación se muestra la situación del balance para los primeros cinco años de actividad de la empresa.

Si se observa el activo circulante en el balance, existe mucho dinero en los bancos, por ello convendría invertir el exceso de tesorería en algún proyecto.

Por ejemplo se podría invertir en letras del tesoro, en maquinaria de gimnasio, se podrían abrir más sucursales incluso franquiciar el negocio, de modo que con tener alrededor de 15.000 € en el banco, sería suficiente para hacer frente a los pagos a corto plazo y a cualquier imprevisto que pudiera ocurrir.

Activo					
Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INMOVILIZADO					
INMATERIAL					
Derechos de traspaso					
Aplicaciones informáticas					
Amortización acumulada inmovilizado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MATERIAL					
Construcciones y reformas	8,966.82	8,966.82	8,966.82	8,966.82	8,966.82
Maquinaria					
Otras instalaciones					
Mobiliario	5,560.11	5,560.11	5,560.11	5,560.11	5,560.11
Equipos de proceso información	4,180.15	4,180.15	4,180.15	4,180.15	4,180.15
Elementos de transporte					
Otros inmovilizados					
Amortización acumulada inmovilizado material	-4,284.84	-8,569.68	-12,854.52	-17,139.36	-21,424.20
CIRCULANTE					
Existencias	3,599.87	3,599.87	3,599.87	3,599.87	3,599.87
Fianzas	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
Anticipos proveedores					
Clientes					
Efectos a cobrar					
Deudores varios					
Hacienda Pública deudora	3,928.49	3,928.49	3,928.49	3,928.49	3,928.49
Caja en efectivo					
Bancos	14,359.84	36,853.03	68,298.01	103,231.37	141,283.69
SUMA TOTAL ACTIVO	39,310.43	57,518.78	84,678.93	115,327.44	149,094.92
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activo circulante	24,888.20	47,381.39	78,826.37	113,759.73	151,812.05

Pasivo					
Cuenta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NO EXIGIBLE					
Capital social	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Reserva voluntaria				44,302.84	83,780.64
Reserva Legal				11,075.71	5,000.00
Pérd. ejercicio anterior		7,977.67	28,589.07		
Result.Ej.Anterior	7,977.67	20,591.40	26,809.49	33,402.08	37,388.72
EXIGIBLE A LARGO PLAZO					
Deudas a largo plazo con entidades de crédito	20,000.00	15,000.00	10,000.00	5,000.00	0.00
Proveedores					
Efectos a pagar					
EXIGIBLE A CORTO PLAZO					
Proveedores					
Efectos a pagar					
Acreedores					
Anticipos a clientes					
Remuneraciones pendientes de pago					
Hacienda Pública Acreedora (I.S.)	-1,040.57	-3,633.78	8,936.50	11,134.03	12,482.91
Organismos de Seguridad Social	2,373.33	2,397.07	2,445.01	2,493.91	2,543.79
Deudas a corto plazo con entidades de crédito					
SUMA TOTAL PASIVO	39,310.43	52,332.36	86,760.06	117,408.57	151,176.05
	0.00	5,186.42	-2,081.13	-2,081.13	-2,081.13
Pasivo circulante	1,332.77	-1,236.71	11,381.50	13,627.94	15,006.69

Tabla 53: Balance de los primeros cinco años escenario optimista
Fuente: Elaboración propia

6.9.-Comparación de los tres escenarios

Analizando y comparando los tres escenarios: realista o más probable, pesimista y optimista, se puede ver cómo una pequeña reducción en las ventas impacta de manera muy significativa en la cuenta de resultados.

A continuación se muestra una gráfica comparando los beneficios netos de los tres escenarios.

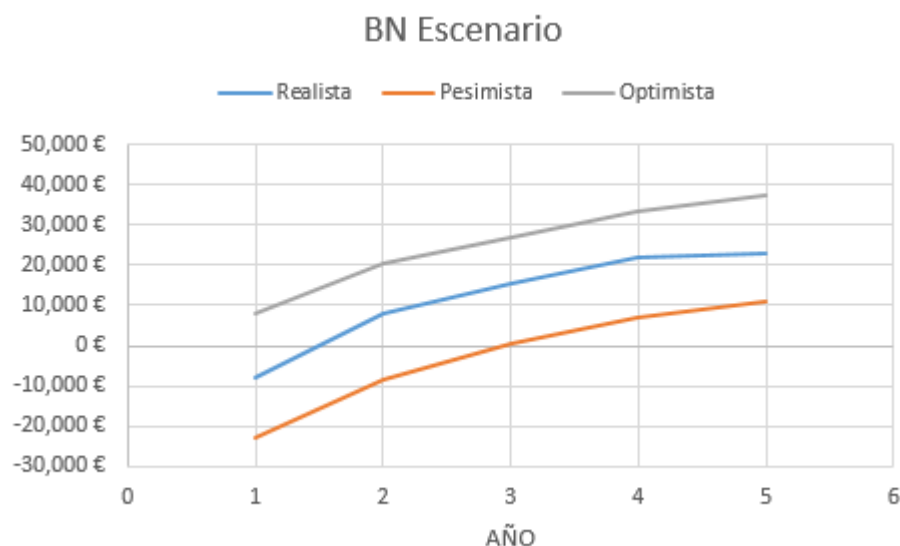


Figura 34: Comparación de los tres escenarios

Fuente: Elaboración propia

Aunque la línea troncal del negocio sea el asesoramiento nutricional y psicológico hay que hacer especial énfasis por mantener unas ventas mínimas en el resto de las sub-líneas que se desarrollarán paralelamente a la principal, sobre todo en la Venta de productos ecológicos y saludables.

Para el caso realista, las estimaciones de ventas de productos categorizados como “productos consumo y complementos alimenticios” van de 2 a 8 unidades mensuales en función del producto para meses de temporada alta. Al tratarse de pequeñas cantidades de venta, a un poco que disminuyan las unidades vendidas, la habrá un gran impacto en los beneficios.

Por esto es importante que se lleve a cabo una potente campaña de marketing antes de la apertura del negocio y una vez que éste se encuentre en funcionamiento hay que hacer un esfuerzo por transmitir y recordar al consumidor la importancia de tener una buena alimentación y las ventajas de los productos que ofrece “Come bien, vive mejor”. Por ello, se dejarán folletos en el establecimiento con información sobre productos ecológicos, se harán cursos/talleres destinados al mayor conocimiento de estos productos etc.

CAPÍTULO 7: CONSTITUCIÓN

7.1.- Constitución

Existen diversas formas jurídicas, la adopción de una figura u otra tiene implicaciones para con la Agencia Tributaria, la Seguridad Social, los socios si existen, la propia gestión del proyecto, etc. Es decir, afecta tanto a la esfera privada (interna) del proyecto, como con la relación con el entorno (externa). En este apartado se hará una breve descripción de las formas jurídicas más comunes, en ANEXOS aparecerán todas las formas jurídicas existentes explicadas más detalladamente y se hablará además de las ventajas, inconvenientes y contabilidad de cada una.

7.1.1.- Formas Jurídicas

- EMPRESARIO INDIVIDUAL: es la persona física que realiza en nombre propio una actividad empresarial o profesional.

Nº de Socios: 1 (el propio empresario).

Responsabilidad: Ilimitada, el empresario responde con su patrimonio de todas las obligaciones que contraiga la empresa, excepto si se declara como Emprendedor de Responsabilidad Limitada, en cuyo caso preservaría, de su patrimonio la vivienda habitual, siempre que su valor sea inferior a 300.000,00 €.

Capital: No existe mínimo legal

Características:

- Control total de la empresa por parte del socio, que dirige su gestión.
- El empresario responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa, no existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil.
- No precisa proceso previo de constitución, los trámites se realizan en el momento de inicio de la actividad.

- La aportación de capital a la empresa depende de lo que quiera el empresario.
- SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA: Es una sociedad de naturaleza mercantil, con un capital determinado, integrado por las participaciones sociales aportadas por los socios.

Nº de Socios: Mínimo 1.

Responsabilidad: Limitada al capital aportado.

Capital: Mínimo 3.000,00 €.

Características:

- Carácter mercantil y personalidad jurídica propia.
- En la denominación de la compañía deberá figurar la indicación de "Sociedad de Responsabilidad Limitada", "Sociedad Limitada", o sus abreviaturas " S.R.L" o "S.L".
Para "Sociedad Limitada Unipersonal", "S.L.U."
- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.000 euros. Deberá estar íntegramente suscrito.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.
- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.
- Su gestión y representación se encomienda a órganos específicos tales como la Junta General y Administradores.

- SOCIEDAD ANÓNIMA: Es una sociedad de naturaleza mercantil, con un capital determinado dividido en acciones, integrado por las participaciones de los socios accionistas.

Nº de Socios: Mínimo 1.

Responsabilidad: Limitada al capital aportado.

Capital: Mínimo 60.000,00 €

Características:

- Carácter mercantil y personalidad jurídica propia.
 - En la denominación de la compañía deberá figurar la indicación de "Sociedad Anónima, o su abreviatura " S.A."
 - El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 60.000 euros. Deberá estar íntegramente suscrito y al menos el 25% del valor nominal de las acciones debe estar desembolsado.
 - La transmisión de las acciones es libre, una vez registrada la sociedad.
 - Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.
 - Su gestión y representación se encomienda a órganos específicos tales como la Junta General de accionistas y Administradores.
- COMUNIDAD DE BIENES: Son aquellas formadas por varias personas para la administración de una propiedad o una actividad empresarial.

Nº de Socios: Mínimo 2.

Responsabilidad: Ilimitada y solidaria.

Capital: No existe mínimo legal.

Características:

- La Comunidad de Bienes no tiene personalidad jurídica propia, no siempre tiene carácter mercantil.
 - En la denominación de la compañía deberá figurar la indicación de "Comunidad de Bienes", o su abreviatura " C.B."
 - Para ejercer la actividad se requiere la existencia de un contrato privado en el que se detalle la naturaleza de las aportaciones y el porcentaje de participación que cada comunero tiene en las pérdidas y ganancias de la Comunidad de Bienes.
 - No se exige aportación mínima. Pueden aportarse solamente bienes, pero no puede aportarse sólo dinero o trabajo.
 - La Comunidad se constituirá mediante escritura pública cuando se aporten bienes inmuebles o derechos reales.
 - La participación de cada comunero no es transmisible.
 - Su gestión y representación se realiza por parte de todos los comuneros, los pactos realizados se mantienen en secreto.
-
- SOCIEDAD COLECTIVA: Es una sociedad de carácter mercantil y personal, funciona bajo un nombre colectivo o razón social, participando todos los socios en un plano de igualdad.

Nº de Socios: Mínimo 2, no existe un máximo.

Responsabilidad: Ilimitada, solidaria y subsidiaria.

Capital: No existe mínimo legal.

Características:

- El nombre de la sociedad deberá estar formado por el nombre de todos los socios colectivos, o de algunos de ellos o de uno solo, debiendo añadir entonces la expresión "y Compañía".
- Todos los socios participan en la sociedad en plano de igualdad.
- La sociedad tiene autonomía patrimonial y responde de sus deudas con su propio patrimonio, aunque los socios capitalistas también respondan de las deudas sociales subsidiaria, ilimitada y solidariamente, normalmente salvo pacto en contrario los socios industriales participan de las ganancias pero no de las pérdidas.
- Al socio colectivo que aporta "bienes" a la sociedad se le denomina "socio capitalista", y al que solamente aporta "industria" (trabajo, servicios o actividad en general) "socio industrial".
- En la escritura se debe designar las personas a quienes (normalmente socios capitalistas) se encomiende la gestión de la sociedad, determinando libremente la forma en que ha de ser desempeñada.
- En el supuesto de que se omita en la escritura, todos los socios, a excepción de los socios industriales, si los hubiera, adquieren la condición de gestores, con idénticas facultades, cualquiera que sea su participación social.
- Si la administración se confiere a varios socios con carácter solidario, cada uno de los gestores puede realizar por sí cualquier acto de administración social, sin necesidad del consentimiento de los demás.

- Si se confiere a un sólo socio, éste gestor único tiene el monopolio de la administración, sin que ningún socio pueda contrariar ni entorpecer sus gestiones ni impedir sus efectos.
 - También pueden ser designadas personas no socios como gestores de las sociedades colectivas, supuesto muy poco frecuente.
 - La condición de socio es transmisible.
- SOCIEDAD COMANDITARIA POR ACCIONES Es una sociedad mercantil cuyo capital social está dividido en acciones, este capital se formará por las aportaciones de los socios, uno de los cuales, al menos, se encargará de la administración de la sociedad y responderá personalmente de las deudas sociales como socio colectivo, mientras que los socios comanditarios no tendrán esa responsabilidad.

Nº de Socios: Mínimo 2.

Responsabilidad: Socios colectivos, ilimitada.

Socios comanditarios, limitada al capital aportado.

Capital: Mínimo 60.000,00 €.

Características:

- Carácter mercantil y personalidad jurídica propia.
- Es esencial la existencia de clases de accionistas:
 - Socios colectivos, bajo cuyo nombre girará la razón social, que aportan capital y trabajo, y responden personal y solidariamente de los resultados de la gestión social, sean o no gestores de la sociedad.

- Socios comanditarios, que solamente aportan capital y su responsabilidad está limitada a su aportación, careciendo de derecho a participar en la gestión social.
- SOCIEDAD COOPERATIVA: Sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para realizar actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

Número de Socios: Mínimo 3.

Responsabilidad: Limitada al capital aportado.

Capital: Mínimo fijado en estatutos.

Características:

- La sociedad cooperativa se constituirá mediante escritura pública que deberá ser inscrita en el Registro de Sociedades Cooperativas, con lo que adquirirá personalidad jurídica.
- Los Estatutos fijarán el capital social mínimo con que puede constituirse y funcionar la cooperativa, que deberá estar totalmente desembolsado desde su constitución.
- El capital social estará constituido por las aportaciones de los socios y se realizarán en moneda de curso legal. Si lo prevén los Estatutos o lo acordase la Asamblea General, también podrán consistir en bienes y derechos susceptibles de valoración económica.

- En las cooperativas de primer grado el importe total de las aportaciones de cada socio no podrá exceder de un tercio del capital social, excepto cuando se trate de sociedades cooperativas, entidades sin ánimo de lucro o sociedades participadas mayoritariamente por cooperativas.
- La denominación de la sociedad incluirá necesariamente las palabras "Sociedad Cooperativa" o su abreviatura "S. Coop.". Esta denominación será exclusiva, y reglamentariamente podrán establecerse sus requisitos.
- El órgano de gestión es muy complejo.

7.1.2.-Criterios generales de elección de formas jurídicas

Los criterios generales para decidir la figura jurídica que adoptará, son los siguientes:

- El tipo de actividad económica a desarrollar. (el tipo de actividad a la que se vaya a dedicar la empresa, puede determinar la forma jurídica de ésta)
- Si existe un único promotor del proyecto o varios.
- La participación de cada promotor en la financiación del proyecto. Es importante que cada socio tenga claro la cantidad de dinero que dispone para aportar, ya que según la forma jurídica que se elija habrá un capital mínimo exigido u otro.
- La tipología de reparto de los resultados netos (beneficios) que acuerdan los promotores.
- El nivel de riesgo que se desea asumir por parte de los promotores.
- Aspectos fiscales: determinadas formas jurídicas tributan a través del IRPF, otras lo hacen a través del Impuesto de Sociedades.

“Come bien, vive mejor” tiene un único promotor, el director general, por tanto puede tener dos posibles figuras jurídicas:

1. Empresario individual.
2. Sociedad Limitada (Unipersonal)

Anteriormente aparece una breve descripción de ambas formas, y se puede ver las diferencias existentes entre ellas, esta distinción hace referencia sobre todo a la responsabilidad que adopta el promotor para con terceros, es decir, cuánto arriesga en el proyecto, junto con la carga de obligaciones fiscales y tributarias que le corresponde a cada figura. A continuación se comentarán las ventajas e inconvenientes de cada una de las dos formas.

- Empresario individual:

Ventajas:

- Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de un único participante o de pequeño tamaño.
- Es la forma que menos gestiones y trámites requiere ya que no tiene personalidad jurídica, y por lo tanto es la que resulta más económica.

Inconvenientes:

- La responsabilidad del empresario es ilimitada, responde con su patrimonio personal.
- El titular de la empresa ha de hacer frente en solitario a los gastos generados y a la gestión y administración de ésta.
- Si su volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos muy elevados (las Sociedades tributan al tipo fijo

del 35% sobre los beneficios, mientras la persona individual tributa por tipos más elevados cuanto mayor es su volumen de renta).

- Sociedad de Responsabilidad Limitada (Unipersonal)

Ventajas:

- Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de reducido tamaño, en la que participan varios socios.
- Requiere de un proceso de constitución previo al inicio de actividad, ante notario, este proceso se simplifica y agiliza mucho a través de la red de creación de empresas (CIRCE), gracias a la cual una Sociedad Limitada podría estar activa en 24 horas, y tendría unos costes mínimos.
- Los socios no responderán personalmente de las deudas sociales (la responsabilidad del socio por las deudas está limitada a las aportaciones que haya realizado), ni siquiera cuando se agote el patrimonio social ya que no tienen responsabilidad subsidiaria
- Aunque el capital social no puede ser inferior a 3.000,00 €, se pueden constituir sociedades con un capital inferior, sometiéndose al régimen de formación sucesiva hasta que se alcance la cifra de capital social mínimo fijada.

Inconvenientes:

- No puede atraer capitales ajenos por medio de la emisión de obligaciones.
- La contabilidad es más compleja.

Analizando las ventajas e inconvenientes de estas dos formas, por simplicidad a la hora de gestionar el negocio, se adoptará como forma jurídica una **Sociedad de Responsabilidad Limitada**.

7.1.3.- Trámites para la constitución de la empresa

La constitución o alta de una Sociedad de Responsabilidad Limitada conlleva los siguientes pasos:

- 1) Solicitud de “Certificado negativo de nombre” en el registro mercantil central.
- 2) Ir al banco y apertura de cuenta bancaria provisional a nombre de la sociedad y emisión de certificados a nombre de los socios por sus aportaciones desde la entidad bancaria.
- 3) Redacción de los estatutos de la empresa
- 4) Elevación a público de la constitución de sociedad (notario) y tramitación posterior en la agencia tributaria y registro mercantil de las altas correspondientes.

Actualmente, estos pasos se pueden realizar de forma simultánea, acudiendo a una Ventanilla Única, o a un punto PAE del sistema CIRCE.

7.2.- Contratos necesarios

Los contratos necesarios para la actividad se dividen en dos grupos principales:

- Contratos laborales
- Contratos de servicios

Los contratos laborales hacen referencia a lo siguiente:

- Contratos de trabajo de todos los empleados (director general, médico endocrino, psicólogo, instructor de gimnasio, dependiente, persona de la limpieza). Se acompaña modelo de contrato en los ANEXOS.
- Contratos en prácticas, que se realizarán mediante convenios con Universidades o Centros de formación profesional.
- Subcontratos con empresas especializadas, para la gestión administrativa (trámites de presupuestos, facturas) y para temas jurídicos y laborales (tramitación de nóminas, de bajas, de despidos etc.)

En relación a los contratos de servicios, son necesarios los siguientes:

- Contratos con los proveedores de bienes (productos ecológicos y téis): Brotes Organic y Safaya. En éstos aparecen las condiciones de exclusividad de producto y la fijación de descuento general.
- Contrato de alquiler del local. En el que se especifica: el permiso para obras y reforma y la fianza equivalente a dos meses de alquiler.
Plazo de vigencia inicial 5 años. Prorrogable de forma anual.
- Contrato con los proveedores de servicios generales (agua, luz, telefonía, Internet)

CAPÍTULO 8: PLAN DE CONTINGENCIAS

8.1.- Tipos de contingencias

Existen dos tipos de contingencias que entendemos con posibilidades de existir durante los tres primeros años de actividad: contingencias de no cumplimiento de las estimaciones de ventas, y contingencias de operación o de recursos.

En relación las contingencias por no cumplimiento de las ventas, se anotan tanto las de no cumplimiento por defecto, como las de no cumplimiento por exceso. Para cada una de ellas se anotan propuesta de actuaciones en el apartado siguiente.

Con relación a las contingencias de operación o de recursos internas y externas, podemos diferenciar las siguientes:

- Cambio o movimiento de personal
- Finalización de contrato de alquiler
- Detección de demanda

8.1.1.- Cambio o movimiento de personal

Aún cuando se han estimado salarios en media del sector, puede ocurrir la renuncia de personal, por causas particulares, no salariales.

Además, debe considerarse que cualquier negocio de nueva implantación incorpora personal no testado, y la prueba final de adaptabilidad en actitud y aptitud de cada empleado solo se puede constatar tras el correspondiente período de prueba. Este riesgo es inherente al propio negocio.

8.1.2.- Finalización de contrato alquiler

Se ha negociado con el arrendador un período de contrato de 5 años, con prórroga automática de un año.

Existe la contingencia de cambios de condiciones pasados los 5 años iniciales, o cancelación de contrato tras ese período.

8.1.3.- Detección de demanda

Aún cuando se han cubierto todas las opciones posibles de negocio que entendemos válidas, podrían existir tendencias de cambio en el mercado.

Este punto se refiere sobre todo a la oferta de producto de tipo servicios, en la que la demanda puede reaccionar a cambios en su entorno, por moda, o por condición económica.

8.2.- Plan de contingencias

Para cada una de las contingencias detectadas, se estiman los siguientes planes de actuación.

CUMPLIMIENTO DE LAS VENTAS

En el caso de no cumplimiento de las ventas por defecto (menores ventas que las estimadas), existe un margen de seguridad calculado en el punto de equilibrio. Para el primer año, el margen de seguridad es de 71.242,33, lo que representa un 27,75% admisible de caída.

Es lógico que se planteen actuaciones conducentes a la recuperación de las ventas, y que se planifican por cada línea de producto en catálogo. Todas están orientadas a la publicidad, con seguridad de la existencia de mercado interesado en nuestra oferta.

Las actuaciones de publicidad, que representan una inversión reducida, se orientarán a la captación de clientes, más que al mantenimiento de los ya captados, para los que se han diseñado los consiguientes planes de mantenimiento en cartera.

No es necesario un reajuste de recursos, aunque se estudiará en función de la procedencia de la caída de las ventas, es decir, en función de si se trata de carencia de producto, de no reacción del mercado a la oferta, o de menor venta en una línea

de producto concreta. En este caso el reajuste de los recursos es posible, sin ser necesaria la detención de la actividad.

En el caso de no cumplimiento de las estimaciones de venta por exceso, deberán ajustarse los recursos para cubrir el exceso de demanda. Solo si se trata de recursos de operación relacionados con el local o implantación será no posible responder convenientemente al crecimiento de demanda.

CAMBIO O MOVIMIENTO DE PERSONAL

Se ha anotado que el cambio o movimiento de personal respondería en todo caso a la idoneidad de la persona al puesto de trabajo.

La selección de personal se realizará con varios candidatos, lo que permite una reacción rápida de contratación con garantías de tratamiento y conocimiento previo de la persona.

La situación se deberá diferenciar en función del puesto de trabajo. Se eleva la dificultad de a medida que escalamos en el organigrama de funciones, pero en todo caso sirve la anotación ya expuesta.

No se prevén tiempos largos de ausencia de venta por motivo de cambio de personal.

FINALIZACIÓN DE CONTRATO ALQUILER

El período de contrato inicial se considera suficiente. No obstante, la operación podría cambiar de ubicación, pero con un alto coste repercutido en los resultados.

Se prevé capitalizar gran parte de los resultados de operación para poder cubrir esta contingencia con garantías de cambio de ubicación. Las reservas se consideran fundamentales a este respecto.

DETECCIÓN DE DEMANDA

La detección de nueva demanda estará relacionada con toda seguridad con alguna de las líneas de negocio que se plantean. Por tanto, es sencillo variar o incrementar la oferta, teniendo en cuenta que los proveedores de producto seleccionados cubren un amplia gama de oferta, incluso alguna no contemplada como necesaria para la implantación inicial. Con toda seguridad podremos cubrir nueva demanda con la proveeduría de los colaboradores actuales.

Las líneas de negocio con proveeduría interna, y que básicamente se centran en oferta de servicios, puede escalar convenientemente para cubrir picos de demanda o demanda nueva continua.

CAPÍTULO 9: CONCLUSIONES

En el presente Trabajo Fin de Grado, se ha estudiado la viabilidad de la apertura de una empresa de nutrición y dietética en el barrio de Moncloa (Madrid).

La línea troncal del negocio es el asesoramiento nutricional y psicológico pero también cuenta con otras sub-líneas que se desarrollarán paralelamente a la principal: venta de productos ecológicos; cursos/talleres relacionados con la alimentación y la salud; y por último se ofrecen clases colectivas de actividades aeróbicas y un buen equipo de aparatos para complementar las dietas con ejercicio físico.

La empresa ha seguido una estrategia de diferenciación, ofreciendo servicios de calidad combinados con productos tipo bien. Esto es un importante diferenciador de la oferta, ya que existe un catálogo de productos completo y variado con excelente relación calidad-precio, que aglutina bajo la misma oferta, actividades que habitualmente se presentan por separado.

Además el lugar seleccionado para el emplazamiento del local, es una de las estrategias de la empresa, ya que le permite acceder a la clientela con mucha facilidad, porque es una zona en la que abunda la gente joven, atraída por las universidades y los colegios mayores, y por otro lado familias con un poder adquisitivo medio-alto interesadas en los servicios que se ofrecen.

Por otro lado, se intentará extender el radio de captación de clientes mediante el uso de las nuevas tecnologías, una herramienta fundamental para poder llevar a cabo con éxito todos los procesos internos del negocio.

A lo largo del trabajo se ha estudiado de la forma más exhaustiva posible la viabilidad técnica, económica y lógica de “Come bien, vive mejor”.

La viabilidad técnica queda expresada en la realidad del desarrollo operativo del negocio, la económica se ha analizado en el apartado correspondiente con un estudio pormenorizado de costes de producto, de recursos de operación, precios de venta de los productos y servicios, curvas de ventas y gastos, flujo de caja etc., y

la viabilidad lógica está referida a la posibilidad real de compra de los productos y servicios ofertados por “Come bien, vive mejor”.

Inicialmente se ha hecho un estudio del entorno mediante un análisis PEST y otro del sector con la herramienta de las cinco fuerzas de Porter.

Con el análisis PEST, se puede ver que en España se cuenta con el apoyo político para el desarrollo de este tipo de negocios, se tiene como compromiso nacional mejorar la nutrición del país. En los últimos años se han establecido distintas leyes encaminadas a aumentar la seguridad alimentaria y a mejorar la nutrición, teniendo en cuenta especialmente los riesgos asociados al creciente problema del exceso de peso.

Por otro lado, el sector de la nutrición atraviesa en nuestro país uno de sus mejores momentos y tiene ante sí un futuro prometedor, al igual que el mundo de los productos ecológicos del que se prevé un crecimiento anual del 25%, estimándose un consumo de aproximadamente 1200 millones para el año 2020.

Además cada vez es mayor la conciencia social acerca de la importancia de tener unos hábitos de vida saludable y se tiene más información y conocimiento de la relación tan estrecha que existe entre la alimentación y la prevención de las enfermedades, es por esto por lo que el aumento del interés por tener una dieta equilibrada, combinada con deporte se puede palpar en la sociedad española.

Es por ello también por lo que las nuevas Tecnologías contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas dando lugar al desarrollo de nuevas ciencias como la Tecnología de los alimentos.

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter, permite concluir que la gran concentración de clientes en la zona en la que se encuentra el local de “Come bien, vive mejor” es a priori, una de las estrategias y ventajas competitivas con las que cuenta la empresa, pero esta situación puede dar lugar también a que los clientes dispongan de un poder de negociación muy elevado, por lo que se debe ofrecer un servicio de máxima calidad y por otro lado tratar de extender el radio de oferta utilizando las nuevas tecnologías.

La amenaza que suponen los nuevos entrantes no es muy grande ya que en la situación actual de crisis, pocos son los que abren un negocio; además aunque existen numerosas empresas que hacen la competencia a “Come bien, vive mejor” en las distintas ramas de productos que ofrece, desconozco la existencia de alguna que ofrezca lo mismo. El modelo de negocio es copiable, pero al basarlo principalmente en clientela de proximidad, las posibilidades de nuevas implantaciones son menores.

Por otra parte la amenaza de productos y servicios sustitutivos está presente, es por ello por lo que se opta por una estrategia de diferenciación para conseguir un lugar único en el que los clientes puedan sentirse a gusto, disfrutar y ver como sus vidas mejoran.

En el análisis y estudio de mercado que se ha realizado, se muestra la tendencia creciente de la población hacia una forma y unos hábitos de vida más saludables, lo que permite concluir que la apertura de una empresa de nutrición y fitness es una buena opción de negocio. De hecho de las encuestas que se han realizado en el barrio de Moncloa, dónde se situará el local, se extraen principalmente las siguientes conclusiones:

- A todos los encuestados les parece importante tener una dieta equilibrada y realizar deporte.
- La mayor parte de las mujeres ha pensado en cambiar alguna vez su forma de alimentación por cuestión de estética o salud, en el caso de los hombres únicamente la mitad lo ha considerado.
- La mayor parte de los encuestados independientemente de su género, dicen que alguna vez han acudido o pueden acudir a un especialista para que les ayude a mejorar sus hábitos alimenticios y deportivos.
- Los productos ecológicos son desconocidos para un importante porcentaje de población pero la mayor parte de ésta estaría dispuesta a comprarlos alguna vez.
- Al 100% de los encuestados les parece que el médico endocrino aporta valor a la oferta y la mayoría estarían dispuestos a pagar más por un servicio en el que éste fuera el profesional que les atendiera.

En el plan de marketing aparece el análisis DAFO y se habla también de las 4 Cs del marketing. Para cada factor DAFO se ha hecho un análisis de la importancia que supone y se han recogido unas posibles correcciones. En general las debilidades son de baja importancia y fáciles de corregir, y la mayoría de las amenazas son también de poca importancia además de improbables. Las fortalezas son relevantes, al igual que las oportunidades que además de la gran aportación que ofrecen al negocio son fáciles de explotar.

En el plan de marketing aparecen las actividades que se van a realizar para atraer a la clientela, ésta se fundamenta en una fuerte campaña publicitaria inicial para darse a conocer, dado que el cliente potencial es inicialmente de proximidad, el formato de las campañas se basará en el canal de comunicación más efectivo desde el punto de vista masivo, es decir a través de la elaboración, producción y reparto de flyers o similar, la entrega de publicidad en mano o buzoneo, y las técnicas de cartelería exterior habituales. Por otro lado, para acceder a los clientes de una forma más generalizada, se utilizará el Internet, se creará una página Web de la empresa, un usuario de Twitter y un perfil en Facebook. Además se intentará incentivar el “boca-boca, mediante promociones y sistemas de incentivos.

Para la determinación de los precios de los productos, se ha hecho un estudio de la competencia y de los precios de venta al cliente.

Se establecerán unos precios para los productos tipo bien parecidos a los de los competidores, sin embargo para la fijación del precio de los servicios hay que tener en cuenta también el valor monetario que percibe el cliente, en función de estos dos factores se determinarán los precios.

Dentro de la planificación de la implantación de la empresa se indican las etapas que se deben seguir para la puesta en marcha del negocio, desde la búsqueda del local, el estudio previo de espacios y servicios, análisis de las licencias necesarias...hasta la selección de personal, alta en persona física etc., es decir los

últimos pasos para poder comenzar a funcionar, estimando además los plazos necesarios para cada paso.

Desde la concepción del negocio hasta su puesta en marcha el plazo aproximado es de 55 días.

Una vez implantada la empresa se definen las condiciones en las que se va a desarrollar el servicio, teniendo en cuenta aspectos tan importantes como los siguientes: análisis de la capacidad de la empresa, recursos materiales, descripción del servicio, plan de medio ambiente...y un plan de contingencias en el que queda definida la forma en la que se va a trabajar en el centro, es decir cómo actuar frente a posibles contingencias que puedan suceder. De esta manera, el servicio ofrecido será óptimo y permitirá que el negocio prospere.

Además en el apartado de operaciones aparece diseñado un plan de Gestión de Calidad que todos los miembros de la organización deben cumplir. Los procesos que éste contempla son los siguientes: procesos de atención al cliente, procesos de mantenimiento de las instalaciones, procesos financieros y contables, procesos de gestión de RRHH, procesos de administración y gestión económica, procesos de aprovisionamiento y procesos técnicos.

También es importante destacar la política de gestión de stocks establecida.

Los bienes ofertados tienen demanda independiente ya que son productos finales y la necesidad de éstos viene determinada únicamente por el mercado. Además son productos con demanda aleatoria, es decir no siempre van a ser demandados de la misma manera. Los productos ecológicos, se gestionarán con el modelo de **revisión periódica con stock de seguridad**. Hay otra pequeña parte de productos de tienda que son tés para los que se realizará otra gestión, se harán dos pedidos anuales a Safaya, uno en Septiembre y otro a mediados de Enero.

La empresa se construye bajo la tendencia del “Lean manufacturing”, intentando seguir en la medida de lo posible todos sus principios, es por esto por lo que el aprovechamiento de los recursos y la minimización de los desperdicios se encuentran entre los principales objetivos de la empresa. De hecho dentro del

capítulo de operaciones hay un apartado dedicado al estudio de las alternativas existentes para reducir el consumo de energía eléctrica y de agua, en el que se ha incluido un estudio comparativo del consumo de energía que habría si se empleara en “Come bien, vive mejor” un sistema de iluminación tradicional o uno de iluminación eficiente. De dicho estudio se concluye que la iluminación eficiente permite disminuir en un 52%, el consumo de energía.

Se realiza un estudio de los estados financieros de la empresa durante los primeros 5 años, en el que se han planteado tres escenarios posibles, uno realista o probable, uno pesimista y otro optimista. Del análisis realizado se concluyen fundamentalmente dos cosas, aunque la venta de productos ecológicos no sea la línea de negocio principal hay que hacer un esfuerzo por incentivarla ya que es de la que se estiman menores ventas, y por tanto una bajada de estas afectaría significativamente al beneficio del negocio. Otra conclusión es que para que no haya excedentes de tesorería y aumentar así la rentabilidad del negocio, convendría invertir en nuevos proyectos (letras del tesoro, nueva maquinaria, franquiciar el negocio...) para mejorar el rendimiento de “Come bien, vive mejor”.

En el plan de recursos humanos aparece: un organigrama de la empresa, la función de cada uno de los trabajadores de ésta, se detallan los procedimientos de contratación de personal, formación y planes de futuro profesional.

Además contiene un exhaustivo plan de prevención de riesgos laborales, el cuál debe ser cumplido por todos los trabajadores de la empresa para hacer del lugar de trabajo un lugar seguro.

La empresa podría adoptar distintas formas jurídicas (empresario individual o sociedad limitada unipersonal), analizando las ventajas e inconvenientes de estas dos formas, por simplicidad a la hora de gestionar el negocio, se adoptará como forma jurídica la de una Sociedad de Responsabilidad Limitada. El capital social del emprendedor es de 10.000 €.

9.1.- Conclusiones personales

Como conclusión final se puede decir que el negocio prosperará siguiendo las pautas marcadas en el presente trabajo. A la vista está que las probabilidades del negocio son buenas, ya que existe un importante mercado que va creciendo con el paso del tiempo y si se sigue una gestión adecuada como la indicada en el plan, las probabilidades de éxito son muy elevadas.

El momento idóneo para la apertura del negocio, será aquél en el que la economía remonte, es decir cuando España empiece a salir de la crisis económica en la que actualmente está inmersa; se estima que a principios de 2016 sea cuando se inaugurará el local.

Además la viabilidad técnica, económica y lógica de la empresa ha quedado reflejada en el plan, por lo que sólo es necesario una aportación de 10000 € y ganas e ilusión por emprender para poner en marcha este próspero negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Las fuentes utilizadas para la elaboración de este plan de negocio son las siguientes:

Para el desarrollo del plan de negocio:

- Agencia de Desarrollo Económico “Madrid Emprende”. *Manual para el desarrollo del plan de empresa. Edición Diciembre 2008*

Análisis del entorno:

- Instituto Nacional de Estadística. Ministerio de Sanidad. Gasto total en salud.

Disponible en:

<http://www.ine.es/>

(20 de Octubre 2014)

- Instituto Nacional de Estadística. Ministerio de Sanidad,. Gasto en salud desembolsado por el paciente. Disponible en:

<http://www.ine.es/>

(20 de Octubre 2014)

- OCDE (Organización para la Cooperación y el desarrollo económico). Ratios de obesidad. Disponible en:

www.oecd.org/els/health-systems/

(20 de Octubre 2014)

Estudio y análisis de mercado

- Population Reference Bureau. Disponible en:

<http://www.prb.org/>

(20 de Octubre 2014)

- “Global Consumer Trends: Health” (Data monitor DMCM4691, June 2009)

Disponible en: <http://www.datamonitorconsumer.com/>

(20 de Octubre 2014)

-Brotes organic. Disponible en:

<http://www.brotesorganic.es/>

(25 de Enero 2015)

-Biozucco. Disponible en:

<http://organicsa.net/biozucco-distribuciones-sl-eslaveco.htm>

(25 de Enero 2015)

-Biogran. Disponible en:

<http://www.biogran.es/>

(25 de Enero 2015)

-Alieco. Disponible en:

<http://www.alieco.com/>

(25 de Enero 2015)

-Informes de estudios de mercado. Disponible en:

<http://www.nutri-facts.org/esp/encuestas-e-informes/informes-de-estudios-de-mercado/>

(11 de Diciembre 2014)

www.elmundo.es/elmundosalud/2011/12/16/.../1324058653.htm

<http://www.ciberdem.org/>

(20 de Octubre 2014)

www.wsconsulting.net/articulo/comoevolucionaunsector.pdf

<http://www.ecoalia.org/es/>

(20 de Octubre 2014)

<http://www.sld.cu/sitios/rehabilitacion-bio/temas.php?idv=18732>

(20 de Octubre 2014)

-Clínica de nutrición Madrid. Disponible en:

<http://clinicadenutricionmadrid.es/>

(20 de Octubre 2014)

-Centro de nutrición Medicadiet. Disponible en:

www.medicadiet.com/centros

(20 de Octubre 2014)

-Centro de nutrición Naturhouse. Disponible en:

<http://www.naturhouse.com/>

(20 de Octubre2014)

-Centro de nutrición Mundolab. Disponible en:

<http://www.mundolab.com/>

(20 de Octubre2014)

-Centro de nutrición Idietista. Disponible en:

<http://idietista.com/>

(20 de Octubre2014)

-Tiendas de alimentación con posibles productos competidores. Disponible en:

<http://www.supersol.es/>

(20 de Octubre2014)

<http://www.caprabo.com/es/home/>

(20 de Octubre2014)

<http://www.carrefour.es/>

(20 de Octubre2014)

<http://www.holidaygym.es/>

(20 de Octubre2014)

<http://www.gimnasioscg.com/>

(20 de Octubre2014)

<http://www.avantisportcenter.es/>

(20 de Octubre2014)

<http://www.fisicoweb.com/fisico/>

(20 de Octubre2014)

Estrategia comercial y de marketing

- Kotler & Armstrong. *Principios de marketing*. 11ª Edición. Pearson-Prentice Hall.

-*Fundamentos de Marketing*, Sexta Edición, de Philip Kotler y Gary Armstrong.

-De las 4P del marketing a las 4C. Disponible en:

<https://eduarea.wordpress.com/2011/05/03/nuevo-marketing-de-las-4-p-a-las-4-c-y-de-ahi-a-las-4-v/>

(9 de Febrero 2015)

-Teorías de marketing. Disponible en:

<http://www.aeautonomos.es/>

(20 de Octubre 2014)

Productos y servicios

-Información relativa a las propiedades de los productos ecológicos, de las infusiones y de las pulseras de la actividad. Disponible en:

<http://te.innatia.com/c-infusiones-tisanas.html>

(20 de Octubre 2014)

<http://www.naturalalternativa.net/infusiones-para-la-salud/>

(20 de Octubre 2014)

<http://www.tecnologiadetatu.elcorteingles.es/>

(20 de Octubre 2014)

http://www.technologyreview.es/read_article.aspx?id=44288

(20 de Octubre 2014)

<http://es.aliexpress.com/w/wholesale-smart-wristband.html>

(20 de Octubre 2014)

Operaciones

-Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid. Disponible en:

<http://www.madrid.org/>

(19 de Noviembre 2014)

-Comunidad de Madrid. *Decreto 110/1997, sobre Autorización de los Centros, Servicios y Establecimientos Sanitarios de la Comunidad de Madrid*. Disponible en:

<http://www.madrid.org/>

(19 de Noviembre 2014)

-Ayuntamiento de Madrid. *Plan General de Protección del Medio Ambiente Urbano*. 1985. Disponible en:

<http://www.madrid.es/>

(19 de Noviembre 2014)

-Kerzner, H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling*. John Wiley & Sons. 2006

-Carrasco, J.; Ramos, R. *Manual de planificación y gestión de proyectos administrativos*. Instituto Nacional de Administración Pública. 1986

-J. Heizer, B. Render. *Dirección de la Producción*.

-R.B. Chase, F. R. Jacobs, Y. Aquilano. *Administración de Operaciones. Producción y cadena de suministros*. Mc Graw Hill. 2009

-Fundación de la energía de la comunidad de Madrid. Disponible en:

<http://www.fenercom.com/pdf/publicaciones/guia-de-ahorro-energetico-en-garajes-y-aparcamientos-fenercom.pdf>

(19 de Noviembre 2014)

Universidad de Castilla la Mancha. Disponible en:

www.uclm.es/

(19 de Noviembre 2014)

-Suministro y evacuación de aguas. Disponible en:

www.five.es/ayudas/MA.es.htm

(19 de Noviembre 2014)

-Normas ISO. Disponible en:

<http://www.normas-iso.com/iso-9001>

(19 de Noviembre 2014)

<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>

(19 de Noviembre 2014)

https://www.itescam.edu.mx/principal/sgi/archivos/p_3.pdf

(19 de Noviembre 2014)

Instituto nacional de salud e higiene en el trabajo. Disponible en:

<http://www.insht.es/>

(19 de Noviembre 2014)

- La página del Ayuntamiento de Madrid y la página de la Comunidad de Madrid para: licencias, legislación, formularios de solicitud y tasas, oficinas de registro, procedimiento, plazos, etc. Disponible en:

www.madrid.es

(21 de Octubre 2014)

www.madrid.org

(21 de Octubre 2014)

-Mobiliario. Disponible en:

<http://www.ikea.com/>

(21 de Octubre 2014)

<http://www.masquesonido.com/>

(21 de Octubre 2014)

<http://www.quiminet.com/productos/equipo-para-gimnasio-36136471438/proveedores.htm>

(21 de Octubre 2014)

<http://www.evolutionenc.com/fitness/evolution-rewards.php>

<http://www.amazon.com/>

(21 de Octubre 2014)

<http://www.taquillas-desmontadas.com/>

(21 de Octubre 2014)

<http://www.quirumed.es/mobiliario-clinico/camillas/camillas-plegables.html>

(21 de Octubre 2014)

<http://www.quirumed.com/es/Catalogo>

(21 de Octubre 2014)

Económico y financiero

Agencia de Desarrollo Económico “Madrid Emprende”. *Manual para el desarrollo del plan de empresa*. Edición Diciembre 2008

Oriol Amat. *Contabilidad y finanzas para no financieros*. 2ª Edición. Deusto.

A. Cuervo. *Introducción a la administración de empresas*. 5ª Edición. Civitas.

<http://www.contabilidad.tk/node/163>

(18 de Noviembre 2014)

<http://www.aeautonomos.es/>

(18 de Noviembre 2014)

www.aeca.es/pub/catalogo/catalogo.htm

(9 de Febrero 2015)

-Artículo 214.1 del TRLSA. Disponible en:

<http://www.boe.es/>

(18 de Noviembre 2014)

Formas jurídicas:

<http://www.aeautonomos.es/>

(21 de Octubre 2014)

ANEXOS

ANEXO I.FORMAS JURÍDICAS

EMPRESARIO INDIVIDUAL: es la persona física que realiza en nombre propio una actividad empresarial o profesional.

Nº de Socios: 1 (el propio empresario).

Responsabilidad: Ilimitada, el empresario responde con su patrimonio de todas las obligaciones que contraiga la empresa.

Capital: No existe mínimo legal

Características:

- Control total de la empresa por parte del socio, que dirige su gestión.
- El empresario responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa, no existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil.
- No precisa proceso previo de constitución, los trámites se realizan en el momento de inicio de la actividad.
- La aportación de capital a la empresa depende de lo que quiera el empresario.

Ventajas:

- Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de un único participante o de pequeño tamaño.
- Es la forma que menos gestiones y trámites requiere ya que no tiene personalidad jurídica, y por lo tanto es la que resulta más económica.

Inconvenientes:

- La responsabilidad del empresario es ilimitada, responde con su patrimonio personal.
- El titular de la empresa ha de hacer frente en solitario a los gastos generados y a la gestión y administración de ésta.
- Si su volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos muy elevados (las Sociedades tributan al tipo fijo del 35% sobre los beneficios, mientras la persona individual tributa por tipos más elevados cuanto mayor es su volumen de renta).

Contabilidad:

- El empresario está sometido en su actividad empresarial a las disposiciones generales del Código de Comercio.
- Los libros dependen del régimen fiscal concreto: Estimación Directa, deberá llevar los libros oficiales del código de comercio, libro diario y libro inventario y cuentas anuales, debidamente legalizados por el registro mercantil. Estimación Directa Simplificada, deberá llevar los libros fiscales, ventas e ingresos, compras y gastos y libro registro de bienes de inversión. Estimación Objetiva, no debe llevar libros, deberá conservar los justificantes de sus operaciones, si se deduce amortizaciones deberá llevar el libro de registro de bienes de inversión.
- Tributan por IRPF.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA: Es una sociedad de naturaleza mercantil, con un capital determinado, integrado por las participaciones sociales aportadas por los socios.

Nº de Socios: Mínimo 1.

Responsabilidad: Limitada al capital aportado.

Capital: Mínimo 3.000,00 €.

Características:

- Carácter mercantil y personalidad jurídica propia.
- En la denominación de la compañía deberá figurar la indicación de "Sociedad de Responsabilidad Limitada", "Sociedad Limitada", o sus abreviaturas " S.R.L" o "S.L". Para "Sociedad Limitada Unipersonal", "S.L.U."
- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.000 euros. Deberá estar íntegramente suscrito.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.
- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.

- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público.
- Su gestión y representación se encomienda a órganos específicos tales como la Junta General y Administradores.

Ventajas:

- Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de reducido tamaño, en la que participan varios socios.
- Requiere de un proceso de constitución previo al inicio de actividad, ante notario, este proceso se simplifica y agiliza mucho a través de la red de creación de empresas (CIRCE), gracias a la cual una Sociedad Limitada podría estar activa en 24 horas, y tendría unos costes mínimos.
- Los socios no responderán personalmente de las deudas sociales (la responsabilidad del socio por las deudas está limitada a las aportaciones que haya realizado), ni siquiera cuando se agote el patrimonio social ya que no tienen responsabilidad subsidiaria
- Aunque el capital social no puede ser inferior a 3.000,00 €, se pueden constituir sociedades con un capital inferior, sometiéndose al régimen de formación sucesiva hasta que se alcance la cifra de capital social mínimo fijada.

Inconvenientes:

- No puede atraer capitales ajenos por medio de la emisión de obligaciones.

Contabilidad:

- En materia contable está sometida a las disposiciones del código de comercio y de la ley de sociedades de capital.
- Los libros oficiales obligatorios son el libro de inventarios, cuentas anuales, libro diario y libro de actas, todo ellos debidamente legalizados por el registro mercantil.
- Las cuentas anuales deberán ser aprobadas también por el registro mercantil.
- Tributa por Impuesto de Sociedades.

SOCIEDAD ANÓNIMA: Es una sociedad de naturaleza mercantil, con un capital determinado dividido en acciones, integrado por las participaciones de los socios accionistas.

Nº de Socios: Mínimo 1.

Responsabilidad: Limitada al capital aportado.

Capital: Mínimo 60.000,00 €

Características:

- Carácter mercantil y personalidad jurídica propia.
- En la denominación de la compañía deberá figurar la indicación de "Sociedad Anónima, o su abreviatura " S.A."
- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 60.000 euros. Deberá estar íntegramente suscrito y al menos el 25% del valor nominal de las acciones debe estar desembolsado.
- La transmisión de las acciones es libre, una vez registrada la sociedad.
- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.
- Su gestión y representación se encomienda a órganos específicos tales como la Junta General de accionistas y Administradores.

Ventajas:

- Existe la posibilidad de atraer capitales ajenos por medio de la emisión de obligaciones.
- Los accionistas no responderán personalmente de las deudas sociales (la responsabilidad del accionista está limitada a la suscripción que haya realizado y está obligado a desembolsar el total de la misma), ni siquiera cuando se agote el patrimonio social ya que no tienen responsabilidad subsidiaria.

Inconvenientes:

- Requiere de un proceso de constitución previo al inicio de actividad, este proceso puede ser largo y costoso.

-Su gestión y representación puede ser más compleja que en el caso de una Sociedad Limitada

-El capital mínimo exigido es de 60.000,00 €.

Contabilidad:

-En materia contable está sometida las disposiciones del código de comercio y de la ley de sociedades de capital.

-Los libros oficiales obligatorios son el libro de inventarios, cuentas anuales, libro diario y libro de actas, todo ellos debidamente legalizados por el registro mercantil.

-Las cuentas anuales han de ser formuladas por los administradores de la sociedad en el plazo máximo de tres meses a contar del cierre del ejercicio social, acompañadas de un informe de gestión y de la propuesta de aplicación del resultado, irán firmadas por todos los administradores, serán revisadas por los auditores de cuentas y se someterán finalmente a la aprobación de la Junta General comprenden: el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria y tendrán que presentarse para su aprobación en el Registro Mercantil.

-Tributa por Impuesto de Sociedades.

COMUNIDAD DE BIENES: Son aquellas formadas por varias personas para la administración de una propiedad o una actividad empresarial.

Nº de Socios: Mínimo 2.

Responsabilidad: Ilimitada y solidaria.

Capital: No existe mínimo legal.

Características:

-La Comunidad de Bienes no tiene personalidad jurídica propia, no siempre tiene carácter mercantil.

-En la denominación de la compañía deberá figurar la indicación de "Comunidad de Bienes", o su abreviatura " C.B."

-Para ejercer la actividad se requiere la existencia de un contrato privado en el que se detalle la naturaleza de las aportaciones y el porcentaje de participación que cada comunero tiene en las pérdidas y ganancias de la Comunidad de Bienes.

- No se exige aportación mínima. Pueden aportarse solamente bienes, pero no puede aportarse sólo dinero o trabajo.
- La Comunidad se constituirá mediante escritura pública cuando se aporten bienes inmuebles o derechos reales.
- La participación de cada comunero no es transmisible.
- Su gestión y representación se realiza por parte de todos los comuneros, los pactos realizados se mantienen en secreto.

Ventajas: Es una forma empresarial idónea para el inicio de actividad en la que participan varios autónomos por la sencillez en su gestión y administración. Tanto su constitución como su disolución es muy sencilla y rápida.

Inconvenientes:

- Los comuneros actúan en nombre propio frente a terceros de forma ilimitada y solidaria, proporcionalmente a la participación de cada uno en la actividad.
- Si su volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos muy elevados (las Sociedades tributan al tipo fijo del 35% sobre los beneficios, mientras la persona individual tributa por tipos más elevados cuanto mayor es su volumen de renta).

Contabilidad:

- En materia contable está sometida a las disposiciones del código de comercio.
- Los libros dependen del régimen fiscal concreto: Estimación Directa, deberá llevar los libros oficiales del código de comercio, libro diario y libro inventario y cuentas anuales, debidamente legalizados por el registro mercantil.
- Estimación Directa Simplificada, deberá llevar los libros fiscales, ventas e ingresos, compras y gastos y libro registro de bienes de inversión.
- Estimación Objetiva, no debe llevar libros, deberá conservar los justificantes de sus operaciones, si se deduce amortizaciones deberá llevar el libro de registro de bienes de inversión.
- Tributa por IRPF.

SOCIEDAD COLECTIVA: Es una sociedad de carácter mercantil y personal, funciona bajo un nombre colectivo o razón social, participando todos los socios en un plano de igualdad.

Nº de Socios: Mínimo 2, no existe un máximo.

Responsabilidad: Ilimitada, solidaria y subsidiaria.

Capital: No existe mínimo legal.

Características:

- El nombre de la sociedad deberá estar formado por el nombre de todos los socios colectivos, o de algunos de ellos o de uno solo, debiendo añadir entonces la expresión "y Compañía".
- Todos los socios participan en la sociedad en plano de igualdad.
- La sociedad tiene autonomía patrimonial y responde de sus deudas con su propio patrimonio, aunque los socios capitalistas también respondan de las deudas sociales subsidiaria, ilimitada y solidariamente, normalmente salvo pacto en contrario los socios industriales participan de las ganancias pero no de las pérdidas.
- Al socio colectivo que aporta "bienes" a la sociedad se le denomina "socio capitalista", y al que solamente aporta "industria" (trabajo, servicios o actividad en general) "socio industrial".
- En la escritura se debe designar las personas a quienes (normalmente socios capitalistas) se encomiende la gestión de la sociedad, determinando libremente la forma en que ha de ser desempeñada.
- En el supuesto de que se omita en la escritura, todos los socios, a excepción de los socios industriales, si los hubiera, adquieren la condición de gestores, con idénticas facultades, cualquiera que sea su participación social.
- Si la administración se confiere a varios socios con carácter solidario, cada uno de los gestores puede realizar por sí cualquier acto de administración social, sin necesidad del consentimiento de los demás.

- Si se confiere a un sólo socio, éste gestor único tiene el monopolio de la administración, sin que ningún socio pueda contrariar ni entorpecer sus gestiones ni impedir sus efectos.
- También pueden ser designadas personas no socios como gestores de las sociedades colectivas, supuesto muy poco frecuente.
- La condición de socio es transmisible.

Ventajas:

- Es una forma sencilla de constituirse en sociedad mercantil.
- No se exige la aportación de un capital mínimo.

Inconvenientes:

- Es un tipo de sociedad en desuso.
- La responsabilidad de sus socios es ilimitada, solidaria y subsidiaria.
- Requiere de un proceso de constitución previo al inicio de actividad, este proceso puede ser largo y costoso.

Contabilidad:

- En materia contable está sometida las disposiciones del código de comercio.
- Los libros obligatorios según código de comercios son el libro diario y el de inventarios y cuentas anuales, así como el libro de actas, todo ellos debidamente legalizados por el registro mercantil.
- Tributa por Impuesto de Sociedades.

SOCIEDAD COMANDITARIA POR ACCIONES Es una sociedad mercantil cuyo capital social está dividido en acciones, este capital se formará por las aportaciones de los socios, uno de los cuales, al menos, se encargará de la administración de la sociedad y responderá personalmente de las deudas sociales como socio colectivo, mientras que los socios comanditarios no tendrán esa responsabilidad.

Nº de Socios: Mínimo 2.

Responsabilidad: Socios colectivos, ilimitada.

Socios comanditarios, limitada al capital aportado.

Capital: Mínimo 60.000,00 €.

Características:

- Carácter mercantil y personalidad jurídica propia.

- Es esencial la existencia de clases de accionistas:

Socios colectivos, bajo cuyo nombre girará la razón social, que aportan capital y trabajo, y responden personal y solidariamente de los resultados de la gestión social, sean o no gestores de la sociedad.

Socios comanditarios, que solamente aportan capital y su responsabilidad está limitada a su aportación, careciendo de derecho a participar en la gestión social.

Ventajas: Los socios colectivos pueden atraer el capital de otros sin que estos interfieran en la gestión de la empresa.

Inconvenientes:

- Requiere de un proceso de constitución previo al inicio de actividad, ante notario, este proceso puede ser largo y costoso.

- La responsabilidad de los socios colectivos es ilimitada.

- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 60.000,00 €, del cual en el momento de la constitución tendrá que estar desembolsado al menos un 25%.

Contabilidad:

- En materia contable está sometida las disposiciones del código de comercio y a la ley de sociedades de capital.

- Los libros oficiales obligatorios son el libro de inventarios, cuentas anuales, libro diario y libro de actas, todo ellos debidamente legalizados por el registro mercantil.

- Tributa por Impuesto de Sociedades.

SOCIEDAD COOPERATIVA: Sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para realizar actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.

Número de Socios: Mínimo 3.

Responsabilidad: Limitada al capital aportado.

Capital: Mínimo fijado en estatutos.

Características:

- La sociedad cooperativa se constituirá mediante escritura pública que deberá ser inscrita en el Registro de Sociedades Cooperativas, con lo que adquirirá personalidad jurídica.
- Los Estatutos fijarán el capital social mínimo con que puede constituirse y funcionar la cooperativa, que deberá estar totalmente desembolsado desde su constitución.
- El capital social estará constituido por las aportaciones de los socios y se realizarán en moneda de curso legal. Si lo prevén los Estatutos o lo acordase la Asamblea General, también podrán consistir en bienes y derechos susceptibles de valoración económica.
- En las cooperativas de primer grado el importe total de las aportaciones de cada socio no podrá exceder de un tercio del capital social, excepto cuando se trate de sociedades cooperativas, entidades sin ánimo de lucro o sociedades participadas mayoritariamente por cooperativas.
- La denominación de la sociedad incluirá necesariamente las palabras "Sociedad Cooperativa" o su abreviatura "S. Coop.". Esta denominación será exclusiva, y reglamentariamente podrán establecerse sus requisitos.
- El órgano de gestión es muy complejo.

ANEXO II. ESTUDIO Y ANÁLISIS DE MERCADO

Condiciones del contrato con Brotes Organic



PEDIDOS FRUTA, VERDURA Y PRODUCTOS ECOLOGICOS

1. **PEDIDOS A GRANEL.**- Os enviamos semanalmente la oferta de productos disponibles y vosotros seleccionais los que necesitais. Estos productos no llevan IVA en la oferta.

CONDICIONES:

- No hay pedido MINIMO
- Los pedidos deben recibirse como mucho el día anterior a la entrega a las 12 h. Los pedidos para entregar el lunes deberán recibirse el sábado.

TRANSPORTE:

Las entregas son personalizadas, con nuestro transporte PROPIO. No utilizamos agencias.

- MADRID CAPITAL..... 6 € por entrega
- COMUNIDAD DE MADRID Y GUADALAJARA: 8€ por entrega
- RESTO: 10€ por entrega

Para pedidos superiores a 300€ la entrega sera **GRATUITA**.

FORMA DE PAGO:

Las 3 primeras entregas serán en efectivo. Despues se podra pagar por transferencia semanal en nuestra cuenta bancaria.

Nota.-Todos nuestros productos son certificados por los comites de agricultura ecologica, os los enviaremos si nos los solicitais.

A continuación se muestran algunas secciones del catálogo de Safaya

TÉ NEGRO AROMATIZADO



		1 Kg	2 - 3 Kg	4 - 7 Kg
		€/Kg	€/Kg	€/Kg
02012 ECO	CANELA (Ecológico)			
	Té negro, canela, aroma	18,00 €	17,10 €	16,65 €
02315	CANELA (Desteinado)			
	Ceylán desteinado, canela, aroma	23,00 €	21,85 €	21,28 €
02016	CANELA - LIMÓN			
	Té negro, canela, cáscara de limón, lemongras, aroma	13,00 €	12,35 €	12,03 €
02016-ECO	CANELA - LIMÓN (Ecológico)			
	Té negro, canela, limón, lemongras, aroma	18,00 €	17,10 €	16,65 €
02320	CANELA - LIMÓN (Desteinado)			
	Ceylán desteinado, canela, limón, lemongras, aroma	23,50 €	22,33 €	21,74 €
02250	CANELA - PLÁTANO			
	Té negro, canela, pasas, plátano, crocante, aroma	13,00 €	12,35 €	12,03 €
02338	CAPETOWN			
	Té negro, honeybush, piña, chips de coco, manzana, jengibre confitado, lemongras, girasol, aroma	14,50 €	13,78 €	13,41 €
02018	CARAMELO			
	Té negro, caramelo, aroma	13,00 €	12,35 €	12,03 €
02020	CEREZA			
	Té negro, cereza, hoja de mora, aroma	13,00 €	12,35 €	12,03 €
02249	CHAMPÁN - PRALINÉ			
	Té negro, caramelo, merengue, almendra, rosa, fresa, aroma	14,50 €	13,78 €	13,41 €
02026	CHOCOLATE			
	Té negro, chocolate, aroma	12,00 €	11,40 €	11,10 €
02032	CHOCOLATE Y COCO			
	Té negro, chocolate, coco, aroma	13,00 €	12,35 €	12,03 €
02030	CHOCOLATE Y MENTA (After Eight)			
	Té negro, chocolate, menta, aroma	13,00 €	12,35 €	12,03 €
02318	CHOCOLATE - FRAMBUESA			
	Té negro, chocolate, frambuesa, aroma	13,00 €	12,35 €	12,03 €
02034	COCO			
	Té negro, coco, aroma	12,00 €	11,40 €	11,10 €
02206	CÓCTEL DE FRUTAS			
	Té negro, piña, coco, fresa, aroma	13,00 €	12,35 €	12,03 €

TÉ VERDE AROMATIZADO



		1 Kg	2 - 3 Kg	4 - 7 Kg
		€/Kg	€/Kg	€/Kg
03316	AGUAMARINA (Ginko - Espirulina)			
	Té verde Sencha, espirulina, ginko biloba, piña, remolacha, rosa, aciano, aroma	15,00 €	14,25 €	13,88 €
03002	ALBAHACA - LIMÓN			
	Té verde Sencha, limón, albahaca, lemongras, hierba Luisa, girasol, malva, aroma	13,50 €	12,83 €	12,49 €
03329	ALGAS			
	Té verde Sencha, lemongras, algas, naranja, aroma	12,00 €	11,40 €	11,10 €
03399	AL SUR DE GRANADA			
	Té verde Sencha, naranja, canela, azahar, higos, rosa, aroma	13,50 €	12,83 €	12,49 €
03320	AMANECER TROPICAL			
	Té verde Sencha, aciano, safflor, rosa, mango, aroma	13,50 €	12,83 €	12,49 €
03334	ANÍS SUPREMO			
	Té verde Sencha, anís estrellado, aroma	12,00 €	11,40 €	11,10 €
03325	AQUALIA (Diurético)			
	Té verde Sencha, Lung Ching, ortiga, cola de caballo, naranja, piña, aloe vera, hoja de olivo, arándano, aroma	15,00 €	14,25 €	13,88 €
03436	ARÁNDANOS			
	Té verde Sencha, arándano, rosa, aromas	13,50 €	12,83 €	12,49 €
03390	AZAHAR			
	Té verde Sencha, azahar, aroma	12,00 €	11,40 €	11,10 €
03014	BAMBÚ - MANGO			
	Té verde Sencha, Pu Erh, bambú, naranja, jazmín, piña, aroma	13,50 €	12,83 €	12,49 €
03004	BERGAMOTA NATURAL (Earl Grey)			
	Té verde Sencha, aroma	12,00 €	11,40 €	11,10 €
03004-ECO	BERGAMOTA (Earl Grey) (Ecológico)			
	Té verde Sencha, aroma	20,00 €	19,00 €	18,50 €
03012	BIZCOCHO DE ARÁNDANOS			
	Té verde Sencha, corintas, arándano rojo, galleta, merengue, aciano, aroma	15,00 €	14,25 €	13,88 €

Figura 35: Catálogo de Safaya

ANEXO III. LEGISLACIÓN Y NORMATIVA APLICABLE

- Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid número 50, de 28 de febrero de 2008, corrección de errores Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid número 137, de 10 de junio de 2008.
- Decreto 51/2006, de 15 de junio, sobre autorización de los centros, servicios y establecimientos sanitarios de la Comunidad de Madrid. Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid número 150, de 26 de junio de 2006.
- Ley 44/2003, de 21 de noviembre, de ordenación de las profesiones sanitarias. Boletín Oficial del Estado número 280, de 22 de noviembre de 2003.
- Orden 557/2000, de 26 de octubre, sobre requisitos técnico-sanitarios de determinadas unidades. Boletín Oficial de la Comunidad de Madrid número 268, de 10 de noviembre de 2000.
- Real Decreto 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el reglamento de los servicios de prevención. Boletín Oficial del Estado número 27, de 31 de enero de 1997.
- Real Decreto 1277/2003, de 10 de octubre, por el que se establecen las bases generales sobre autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios. Boletín Oficial del Estado número 254, de 23 de octubre.
- Ley 41/2002, de 14 de noviembre, reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica. Boletín Oficial del Estado número 274, de 15 de noviembre de 2002.
-
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal. Boletín Oficial del Estado número 298, de 14 de diciembre de 1999.

- Real Decreto 1907/1996, de 2 de agosto, sobre publicidad y promoción comercial de productos, actividades o servicios con pretendida finalidad sanitaria. Boletín Oficial del Estado número 189, de 6 agosto de 1996.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales. Boletín Oficial del Estado número 269, de 10 de noviembre de 1995.
- Ley 14/1986, de 25 de abril, general de sanidad. Boletín Oficial del Estado número 102, de 29 de abril de 1986.

ANEXO IV. CONTRATOS NECESARIOS

Contrato de prácticas

En....., a..... de..... de 20....., a
pedido..... expreso..... del..... establecimiento
educacional..... representado por el docente
coordinador de práctica Don(a)..... la Empresa
.....,R.U.T.....representada por Don(a)
.....R.U.T....., con domicilio para estos efectos en
....., comuna de, autoriza al educando del citado
establecimiento Sr.(ta)R.U.T.....de nacionalidad
....., nacido elde.....de..... y domiciliado en,
comuna de para realizar su práctica profesional en la
sección..... en las siguientes condiciones:

PRIMERO: Las partes declaran que el educando, no es, ni será trabajador dependiente de la empresa, la que en este caso actúa como delegado del establecimiento educacional y que su función es una prolongación de la función docente del citado establecimiento.

SEGUNDO: Con todo, pese a no existir vínculo de subordinación y dependencia, la empresa para el buen fin de la práctica del educando establece que éste debe obligarse a las condiciones que se detallan a continuación:

.....
.....

TERCERO: La práctica del educando, de acuerdo a lo solicitado por el establecimiento educacional será de..... horas cronológicas las que deberán, por asuntos de ordenamiento interno, desarrollarse dentro del siguiente horario :

.....,

CUARTO: La prestación aparente de servicios no juega como elemento de plusvalía y la empresa, como colaboradores de la función docente del establecimiento educacional, no se encuentra obligada a pagar remuneración alguna para esta práctica.

Pese a lo anterior, la empresa pagará, a título de compensación, asignaciones de movilización, de colación y de reembolso de gastos, debidamente comprobados, que el educando haya podido efectuar en relación a la práctica y que hubieren sido previamente autorizados por ella. Sin perjuicio de lo anterior, se fija en este acto el pago de las siguientes asignaciones:

Asignación de Colación: \$.....

Asignación de Movilización \$.....

Los reembolsos de gastos en que incurra el educando tendrá un tope de \$.....

QUINTO: Por no ser trabajador de la empresa el educando no podrá intervenir en forma alguna en los asuntos sindicales o de negociación colectiva de ésta.

SEXTO: El hecho de haber realizado su práctica en la empresa no obliga en forma alguna a ésta a contratarlo con posterioridad a ella.

SEPTIMO: La empresa se obliga a los controles que el establecimiento educacional practique mediante sus docentes.

OCTAVO: La práctica terminará al haberse completado satisfactoriamente las horas establecidas en la cláusula tercera de este convenio y haberse extendido el informe de práctica requerido.

Sin embargo, la práctica podrá terminarse anticipadamente por lo siguiente:

a) Abandono notorio de ella, cuando, de acuerdo con el establecimiento educacional se compruebe la inasistencia injustificada por..... días consecutivos;

b) Faltas a la buena relación que debe existir entre el educando y las personas que imparten la práctica en los niveles que sean;

c) Por infringir la norma de la cláusula quinta de este convenio.

En todos estos casos se dará aviso escrito y circunstancias a la autoridad educacional del caso.

NOVENO: se deja constancia que el educando, Sr.(ta)....., motivo del presente convenio, inicia su práctica profesional con fecha de.....de 20.....

DECIMO: El presente convenio se firma en..... ejemplares, declarando las partes haber recibido, a lo menos, un ejemplar de este convenio

(1) Este convenio no se rige por la legislación laboral, ya que la práctica profesional obedece a normas emanadas por el Ministerio de Educación Pública.

(2) Como norma general, de acuerdo con el D.S. N° 30, de Educación, publicado el 11-03-1987, la duración de la práctica no podrá ser inferior a 480 horas cronológicas ni superior a 720 de estas horas.

Contrato de trabajo

En, a de de 20..... entre (nombre o razón social)....., R.U.T....., representado(a) legalmente por don(a)....., cédula de identidad....., ambos con domicilio en comuna de, en adelante el "Empleador" y don de nacionalidad, nacido elde.....de....., domiciliado en, comuna de....., RUT

proveniente de....., en adelante "Trabajador". Se ha convenido el siguiente Contrato Individual de Trabajo:

PRIMERO : El trabajador se compromete y obliga a prestar servicios como u otro trabajo o función similar, que tenga directa relación con el cargo ya indicado, en el Departamento (Sección), ubicado en , comuna de, pudiendo ser trasladado a otro Departamento o Sección de la Oficina Principal o de cualquiera de las Agencias del Empleador, a condición que se trate de labores similares, en la misma ciudad, y sin que ello importe menoscabo para el trabajador, todo ello sujeto a las necesidades operativas de la Empresa.

SEGUNDO : JORNADA DE TRABAJO

El trabajador cumplirá una jornada semanal ordinaria de horas, de acuerdo a la siguiente distribución diaria: lunes a, de a horas. La jornada de trabajo será interrumpida con un descanso de minutos, entre las y las horas, destinados a la colación, tiempo que será de cargo del

TERCERO : Cuando por necesidades de funcionamiento de la Empresa, sea necesario pactar trabajo en tiempo extraordinario, el Empleado que lo acuerde desde luego se obligará a cumplir el horario que al efecto determine la Empleadora, dentro de los límites legales. Dicho acuerdo constará por escrito y se firmará por ambas partes, previamente a la realización del trabajo.

A falta de acuerdo, queda prohibido expresamente al Empleado trabajar sobretiempo o simplemente permanecer en el recinto de la Empresa, después de la hora diaria de salida, salvo en los casos a que se refiere el inciso precedente.

El tiempo extraordinario trabajado de acuerdo a las estipulaciones precedentes, se remunerará con el recargo legal correspondiente y se liquidará y pagará conjuntamente con la remuneración del respectivo período.

CUARTO : El empleado percibirá un sueldo de \$ (.....)
mensuales, pagaderos por meses vencidos.

Las deducciones que la Empleadora podrá según los casos - practicar a las remuneraciones, son todas aquéllas que dispone el artículo 58 del Código del Trabajo.

QUINTO : El trabajador, asimismo, acepta y autoriza al Empleador para que haga las deducciones que establecen las leyes vigentes y, para que le descuente el tiempo no trabajado debido a atrasos, inasistencias o permisos y, además, la rebaja del monto de las multas establecidas en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, en caso que procedieren.

SEXTO : La Empresa se obliga a pagar al empleado una gratificación anual equivalente al 25% (veinticinco por ciento) del total de las remuneraciones mensuales que éste hubiere percibido en el año, con tope de 4,75 Ingresos Mínimos Mensuales.

Esta gratificación se calculará, liquidará y anticipará mensualmente en forma coetánea con la remuneración del mes respectivo, siendo cada abono equivalente a la doceava parte de la gratificación anual.

La gratificación así convenida es incompatible y sustituye a la que resulte de la aplicación de los artículos 47 y siguientes del Código del Trabajo, siempre que esta última fuere igual o inferior a aquélla. En caso contrario, se abonará la diferencia.

Para los efectos de cotejar la gratificación convenida en esta cláusula con la que, según la ley, eventualmente podría corresponder al Empleado, los valores anticipados mensualmente se reajustarán en conformidad con lo dispuesto en el artículo 63 del Código del Trabajo, y se entenderá que fueron abonados con carácter de anticipos de dichas gratificaciones legales.

Con todo, si las sumas anticipadas a título de gratificación convencional resultaren mayores que las que legalmente correspondieren al Empleador, el exceso se consolidará en su beneficio.

SÉPTIMO : El empleador se compromete a otorgar o suministrar al trabajador los siguientes beneficios: a)

.....b).....c).....

El trabajador se obliga y compromete expresamente a cumplir las instrucciones que le sean impartidas por su jefe inmediato o por la Gerencia de la empresa y, acatar en todas sus partes las disposiciones establecidas en el Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad las que declara conocer y que, para estos efectos se consideran parte integrante del presente contrato, reglamento del cual el trabajador recibe un ejemplar en este acto.

OCTAVO : Las partes acuerdan en este acto que los atrasos reiterados, sin causa justificada, de parte del trabajador, se considerarán incumplimiento grave de las obligaciones que impone el presente contrato y darán lugar a la aplicación de la caducidad del contrato, contemplada en el art. .160 N°7 del Código del Trabajo
Se entenderá por atraso reiterado el llegar después de la hora de ingreso durante días seguidos o no, en cada mes calendario. Bastará para acreditar esta situación la constancia en el respectivo Control de Asistencia.

NOVENO : El presente contrato regirá pero cualquiera de las partes, o ambas, según el caso, podrán ponerle término en cualquier momento con arreglo a la ley.

DÉCIMO : Para todas las cuestiones a que eventualmente pueda dar origen este contrato, las partes fijan domicilio en la ciudad de Santiago.

DÉCIMO PRIMERO : Se deja constancia que el Empleado ingresó al servicio de la Empresa con fechadede 20.....

El presente contrato se firma en dos ejemplares, quedando en este mismo acto uno en poder de cada contratante.

.....
FIRMA EMPLEADOR
RUT

.....
FIRMA TRABAJADOR
RUT

ANEXO V. PRESUPUESTO PARA PINTAR EL LOCAL



REFORMAS KUBIK

CIF: B-85781557
Pº DE LA HABANA, 9, EDIF. UNICENTRO. 28.036 MADRID
TELF: 91 825 95 11 – FAX: 91 563 97 10
www.reformaskubik.es – info@reformaskubik.es

FECHA: 17.06.2014
REF: PCL 0140479 M

DATOS CLIENTE

NOMBRE: EUGENIA DIESTE
DIRECCION: MADRID
TELÉFONO: 680267471
CORREO: eugeniadieste@gmail.com

DESCRIPCION DEL ENCARGO

LOS TRABAJOS A REALIZAR SON LOS SIGUIENTES:

- PINTURA

NOTAS AL PRESUPUESTO

IVA NO INCLUIDO.

PRESUPUESTO

PINTAR LOCAL

CÓDIGO	RESUMEN	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
	CAPÍTULO 01 PINTURA			
01.01	m2 P. PLAST. BICOLOR			
	Pintura plástica, en blanco o color claro, sobre paramentos horizontales y verticales, dos manos.			
		502,50	3,00	1.507,50
	TOTAL CAPÍTULO 01 PINTURA.....			1.507,50

ANEXO VI.GESTIÓN DE STOCKS

COSTE	PRODUCTO CONSUMO	ENERO(UD)	FEBRERO(UD)	MARZO(UD)	ABRIL(UD)	MAYO(UD)	JUNIO(UD)	JULIO(UD)	AGOSTO(UD)	SEPTIEMBRE(UD)	OCTUBRE(UD)	NOVIEMBRE(UD)	DICIEMBRE(UD)	C. EMISION(€)	DEMANDA MEDIA ANUAL POR PRODUCTO(UD/AÑO)	DEMANDA POR PRODUCTO(UD/DÍA)	DEMANDA ANUAL *PRECIO	C. ALMACENAJE(€/UD AÑO)	T(TIEMPO ENTRE PEDIDOS)(AÑO)	T(TIEMPO ENTRE PEDIDOS)(DÍAS)	VARIANZA	DESVIACION TÍPICA(UD/MES)	DESVIACIÓN TÍPICA(UD/DÍA)	Z(NSc=99%)	LT(DÍA)	T+LT	RAIZ(T+LT)	SS	S(NIVEL OBJETIVO)	S
2.64	Arroz semi integral redondo(1kg)	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	6	44.12	0.12	116.48	0.25	0.09	33.42	0.286	0.535	0.098	2.32	1	34.42	5.87	1.33	5.49	5
3.57	Arroz integral largo(1kg)	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3		63.6	0.17	227.05			28.84	0.286	0.535	0.098	2.32	1	29.84	5.46	1.24	6.44	6
1.32	Espagueti integral(500 gr)	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3		63.6	0.17	83.95			28.84	0.286	0.535	0.098	2.32	1	29.84	5.46	1.24	6.44	6
1.50	Estrellitas de trigo duro(500 gr)	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2		31.8	0.09	47.70			28.84	0.071	0.267	0.049	2.32	1	29.84	5.46	0.62	3.22	3
2.04	Lasaña de trigo duro(250 gr)	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2		31.8	0.09	64.87			28.84	0.071	0.267	0.049	2.32	1	29.84	5.46	0.62	3.22	3
1.50	Tallarines de trigo duro(500 gr)	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2		42.4	0.12	63.60			28.84	0.164	0.405	0.074	2.32	1	29.84	5.46	0.94	4.40	4
3.18	espirales de ESPELTA(500 gr)	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2		31.8	0.09	101.12			28.84	0.071	0.267	0.049	2.32	1	29.84	5.46	0.62	3.22	3
3.18	espaguetis de ESPELTA(500 gr)	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2		31.8	0.09	101.12			28.84	0.071	0.267	0.049	2.32	1	29.84	5.46	0.62	3.22	3
2.04	Fideos de ESPELTA(250 gr)	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2		31.8	0.09	64.87			28.84	0.071	0.267	0.049	2.32	1	29.84	5.46	0.62	3.22	3
1.32	Macarrones integrales(500 gr)	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3		63.6	0.17	83.95			28.84	0.286	0.535	0.098	2.32	1	29.84	5.46	1.24	6.44	6
1.00	tortitas de arroz sin sal(140 gr)	5	5	4	4	6	6	4	3	6	6	4	4		84.8	0.23	84.80			28.84	0.473	0.688	0.126	2.32	1	29.84	5.46	1.59	8.52	9
1.09	tortitas de arroz con sal(100 gr)	5	5	4	4	6	6	4	3	6	6	4	4		84.8	0.23	92.43			28.84	0.473	0.688	0.126	2.32	1	29.84	5.46	1.59	8.52	9
0.73	tortitas de arroz y sésamo(110 gr)	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2		42.4	0.12	30.95			28.84	0.164	0.405	0.074	2.32	1	29.84	5.46	0.94	4.40	4
0.86	tortitas de maíz con sal(110gr)	5	5	4	4	6	6	4	3	6	6	4	4		84.8	0.23	72.93			28.84	0.473	0.688	0.126	2.32	1	29.84	5.46	1.59	8.52	9
0.86	tortitas de maíz sin sal(110gr)	5	5	4	4	6	6	4	3	6	6	4	4		84.8	0.23	72.93			28.84	0.473	0.688	0.126	2.32	1	29.84	5.46	1.59	8.52	9
1.88	Copos de avena finos(500 gr)	5	5	4	4	6	6	4	3	6	6	4	4		84.8	0.23	159.42			28.84	0.473	0.688	0.126	2.32	1	29.84	5.46	1.59	8.52	9
1.88	copos de avena normales(500 gr)	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2		42.4	0.12	79.71			28.84	0.164	0.405	0.074	2.32	1	29.84	5.46	0.94	4.40	4
2.15	copos de cebada(500 gr)	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2		42.4	0.12	91.16			28.84	0.164	0.405	0.074	2.32	1	29.84	5.46	0.94	4.40	4
1.92	copos de centeno integral(500 gr)	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2		42.4	0.12	81.41			28.84	0.164	0.405	0.074	2.32	1	29.84	5.46	0.94	4.40	4
1.67	copos de trigo integral(500 gr)	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2		42.4	0.12	70.81			28.84	0.164	0.405	0.074	2.32	1	29.84	5.46	0.94	4.40	4
3.37	Harina de integral de espelta(1kg)	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2		42.4	0.12	142.89			28.84	0.164	0.405	0.074	2.32	1	29.84	5.46	0.94	4.40	4
3.03	Harina blanca de espelta(1 kg)	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2		31.8	0.09	96.35			28.84	0.071	0.267	0.049	2.32	1	29.84	5.46	0.62	3.22	3
1.25	Harina de centeno(500 gr)	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2		42.4	0.12	53.00			28.84	0.17	0.412	0.075	2.32	1	29.84	5.46	0.95	4.42	4

Tabla 54: Cálculo del nivel objetivo

Fuente: Elaboración propia

ANEXO VII. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Pérdidas y ganancias													
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 1
Ventas	15,581.22	16,879.66	14,542.47	14,542.47	18,178.09	18,178.09	14,542.47	2,113.22	18,178.09	18,178.09	14,542.47	14,542.47	179,998.83
Subvenciones													0.00
Coste producto	-2,645.58	-2,866.05	-2,469.21	-2,469.21	-3,086.51	-3,086.51	-2,469.21	-1,154.27	-3,086.51	-3,086.51	-2,469.21	-2,469.21	-31,357.99
Margen Bruto	12,935.64	14,013.61	12,073.26	12,073.26	15,091.58	15,091.58	12,073.26	958.95	15,091.58	15,091.58	12,073.26	12,073.26	148,640.84
Costes generales													
Arrendamientos	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-1,500.00	-18,000.00
Primas de seguros	-600.00												-600.00
Servicios bancarios	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-50.00	-600.00
Suministros													
- Agua, luz y gas	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-300.00	-3,600.00
- Limpieza	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-200.00	-2,400.00
- Teléfono	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-70.00	-840.00
- Varios													0.00
Otros servicios													
- Campañas publicidad	-700.00	-700.00	-200.00	-200.00	-500.00	-200.00	-200.00	-500.00	-200.00	-200.00	-500.00	-200.00	-4,300.00
- Asesoría fiscal/laboral	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-120.00	-1,440.00
Gastos de implantación													0.00
- Tasas Ayto.y Consej.Sanidad	-2,597.99												-2,597.99
Sueldos y salarios Contrataciones	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-7,416.67	-89,000.00
Seguridad social	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-2,373.33	-28,480.00
Financieros préstamo	-45.33	-45.33	-45.33	-45.33	-45.33	-45.33	-45.33	-45.33	-45.33	-45.33	-45.33	-45.33	-544.00
Amortización inmovilizado	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-357.07	-4,284.84
Resultado operación	-3,394.75	881.20	-559.14	-559.14	2,159.18	2,459.18	-559.14	-11,973.45	2,459.18	2,459.18	-859.14	-559.14	-8,045.99
Impuesto de Sociedades													0.00
Beneficio neto													-8,045.99

Tabla 55: Cuenta de resultados mes a mes del primer año (caso realista)

Fuente: Elaboración propia

Producto	Coste producto	Precio venta	IVA	PVP
COMPLEMENTOS ALIMENTICIOS				
Byas de goji silvestre(200 gr)	6.15	10.00	R.E.	10.00
Germen de trigo escamas(400 gr)	2.85	5.00	R.E.	5.00
Lecitina no transgénica(400 gr)	9.48	16.00	R.E.	16.00
Bayas inca(125 gr)	7.60	14.00	R.E.	14.00
cacao en granos crudo(125 gr)	5.97	12.00	R.E.	12.00
cacao polvo crudo(250 gr)	8.66	13.00	R.E.	13.00
CAMU CAMU(70 gr)	12.66	19.00	R.E.	19.00
CHIA UP(360 gr)	9.95	19.00	R.E.	19.00
CHLORELLA (70 gr)	7.87	15.00	R.E.	15.00
CHLORELLA en tabletas(500 mg)	9.68	18.00	R.E.	18.00
DESPERTADOR DE BUDA(360 gr)	8.59	17.00	R.E.	17.00
FIBRA ACTIVA(250 gr)	5.05	11.00	R.E.	11.00

Producto	Coste producto	Precio venta	IVA	PVP
PRODUCTOS CONSUMO				
Arroz semi integral redondo(1kg)	2.64	4.50	R.E.	4.50
Arroz integral largo(1kg)	3.57	6.00	R.E.	6.00
Espagueti integral(500 gr)	1.32	3.80	R.E.	3.80
Estrellitas de trigo duro(500 gr)	1.50	3.90	R.E.	3.90
Lasaña de trigo duro(250 gr)	2.04	3.90	R.E.	3.90
Tallarines de trigo duro(500 gr)	1.50	3.90	R.E.	3.90
espirales de ESPELTA(500 gr)	3.18	5.00	R.E.	5.00
espaguetis de ESPELTA(500 gr)	3.18	5.00	R.E.	5.00
Fideos de ESPELTA(250 gr)	2.04	4.00	R.E.	4.00
Macarrones integrales(500 gr)	1.32	3.79	R.E.	3.79
tortitas de arroz sin sal(140 gr)	1.00	2.20	R.E.	2.20
tortitas de arroz con sal(100 gr)	1.09	2.20	R.E.	2.20
tortitas de arroz y sésamo(110 gr)	0.73	1.60	R.E.	1.60
tortitas de maíz con sal(110gr)	0.86	1.80	R.E.	1.80
tortitas de maíz sin sal(110gr)	0.86	1.80	R.E.	1.80
Copos de avena finos(500 gr)	1.88	2.95	R.E.	2.95
copos de avena normales(500 gr)	1.88	2.95	R.E.	2.95
copos de cebada(500 gr)	2.15	3.20	R.E.	3.20
copos de centeno integral(500 gr)	1.92	2.95	R.E.	2.95
copos de trigo integral(500 gr)	1.67	2.95	R.E.	2.95
Harina de integral de espelta(1kg)	3.37	5.30	R.E.	5.30
Harina blanca de espelta(1 kg)	3.03	5.20	R.E.	5.20
Harina de centeno(500 gr)	1.25	2.40	R.E.	2.40
Harina de avena(500 gr)	2.06	3.00	R.E.	3.00
harina de cebada(500 gr)	2.35	3.50	R.E.	3.50

Producto	Coste producto	Precio venta	IVA	PVP	
Semilla de sésamo(375 gr)	3.63	3.50	R.E.	3.50	
Tisiana antidepresiva (1 kg) - vendo 30gr	15.00	0.45	3.00	R.E.	3.00
Tisiana circulación(1 kg) - vendo 30gr	15.00	0.45	3.00	R.E.	3.00
Tisiana colesterol(1 kg) - vendo 30gr	15.00	0.45	3.00	R.E.	3.00
Depura te (1 kg) - vendo 30gr	15.00	0.45	3.00	R.E.	3.00
Diabetes (1 kg) - vendo 30gr	15.00	0.45	3.00	R.E.	3.00
Digestiva (1 kg) - vendo 30gr	15.00	0.45	3.00	R.E.	3.00
Dolor de cabeza (1kg) - vendo 30gr	14.00	0.42	3.00	R.E.	3.00
Laxane (1kg) - vendo 30gr	15.00	0.45	3.00	R.E.	3.00
Menstruación (1 kg) - vendo 30gr	15.00	0.45	3.00	R.E.	3.00
Te negro-almendra (1 kg) - vendo 30gr	12.00	0.36	3.00	R.E.	3.00
Te negro abrazo de panda (1 kg) - vendo 30gr	15.50	0.47	3.00	R.E.	3.00
Te negro chocolate-coco (1 kg) - vendo 30gr	13.00	0.39	3.00	R.E.	3.00
Te negro chocolate-menta(1 kg) - vendo 30gr	13.00	0.39	3.00	R.E.	3.00
Te negro chocolate-fambuesa(1 kg) - vendo 30gr	13.00	0.39	3.00	R.E.	3.00
Te verde (1 kg) - vendo 30gr	15.00	0.45	3.00	R.E.	3.00
Te verde bambu mango (1 kg) - vendo 30gr	13.50	0.41	3.00	R.E.	3.00
Te verdecanela(1 kg) - vendo 30gr	12.00	0.36	3.00	R.E.	3.00
Te verde caramelo (1 kg) - vendo 30gr	13.50	0.41	3.00	R.E.	3.00
Te verde caramelo-pasas (1 kg) - vendo 30gr	13.50	0.41	3.00	R.E.	3.00
Te rojo (1 kg) - vendo 30gr	12.00	0.36	3.00	R.E.	3.00
Te negro-almendra(1 kg) - vendo 30gr	12.00	0.36	3.00	R.E.	3.00
Tisiana antiestrés(1.5 gr)	2.45	4.00	R.E.	4.00	
Tisiana biorenal(1.5 gr)	2.45	4.00	R.E.	4.00	
Tisiana circula(1.5 gr)	2.45	4.00	R.E.	4.00	
tisiana DUERME-T(1.5 gr)	2.45	4.00	R.E.	4.00	
tisiana ENERGIZA-T(1.5 gr)	2.45	4.00	R.E.	4.00	
Tisiana ESTIMULA-T(1.5 gr)	2.45	4.00	R.E.	4.00	
Tisiana SILUE-T(1.5 gr)	2.45	4.00	R.E.	4.00	
Alcachofa (60 cápsulas)	9.90	14.00	R.E.	14.00	
cola de caballo(750 mg)	8.90	13.50	R.E.	13.50	
Alga espirulina(400 mg, 150 comprimidos)	8.75	14.00	R.E.	14.00	
Alga fucus(275 mg, 60 cápsulas)	5.85	9.00	R.E.	9.00	
Infusión saciante de bardana	1.60	3.20	R.E.	3.20	
Infusión saciante de arenaria	2.20	3.50	R.E.	3.50	
Infusión saciante de amaranto	2.00	3.30	R.E.	3.30	
Infusión desintoxicante de dientes de león(20 bolsitas)	2.30	3.50	R.E.	3.50	
Infusión desintoxicante de sen(1.4 g)	2.33	3.50	R.E.	3.50	
Cáscara sagrada, corteza (75 gr)	2.85	4.00	R.E.	4.00	
Picatostes	1.59	2.30	R.E.	2.30	
Picos de espelta	1.68	3.00	R.E.	3.00	
Picos de trigo con aceite de oliva	1.23	2.50	R.E.	2.50	
cracker espelta sésamo	1.68	2.90	R.E.	2.90	
cornflakes de maíz(250 gr)	2.41	3.50	R.E.	3.50	
bolitas de chocolate(200 gr)	2.23	3.10	R.E.	3.10	
bolitas de maíz con miel(200 gr)	1.86	3.50	R.E.	3.50	
cornflakes de maíz(250 gr)	2.77	4.00	R.E.	4.00	
cornflakes de espelta(250)	3.00	4.30	R.E.	4.30	
muesli crujiente chocolate(325)	4.09	6.00	R.E.	6.00	
muesli andino(375)	4.32	6.70	R.E.	6.70	

Tabla 56: Coste de productos de tipo bien

Fuente: Elaboración propia

Inventario inicial

PRODUCTO	UNIDADES DE INVENTARIO INICIAL	COSTE (producto)	COSTE (inventario)
Arroz semi integral redondo(1kg)	5	2.64	14.49
Arroz integral largo(1kg)	6	3.57	22.98
Espagueti integral(500 gr)	6	1.32	8.50
Estrellitas de trigo duro(500 gr)	3	1.50	4.83
Lasaña de trigo duro(250 gr)	3	2.04	6.57
Tallarines de trigo duro(500 gr)	4	1.50	6.60
espirales de ESPELTA(500 gr)	3	3.18	10.23
espaguetis de ESPELTA(500 gr)	3	3.18	10.23
Fideos de ESPELTA(250 gr)	3	2.04	6.57
Macarrones integrales(500 gr)	6	1.32	8.50
tortitas de arroz sin sal(140 gr)	9	1.00	8.52
tortitas de arroz con sal(100 gr)	9	1.09	9.29
tortitas de arroz y sésamo(110 gr)	4	0.73	3.21
tortitas de maiz con sal(110gr)	9	0.86	7.33
tortitas de maiz sin sal(110gr)	9	0.86	7.33
Copos de avena finos(500 gr)	9	1.88	16.02
copos de avena normales(500 gr)	4	1.88	8.28
copos de cebada(500 gr)	4	2.15	9.46
copos de centeno integral(500 gr)	4	1.92	8.45
copos de trigo integral(500 gr)	4	1.67	7.35
Harina de integral de espelta(1kg)	4	3.37	14.84
Harina blanca de espelta(1 kg)	3	3.03	9.75
Harina de centeno(500 gr)	4	1.25	5.53
Harina de avena(500 gr)	4	2.06	9.11
harina de cebada(500 gr)	4	2.35	10.39
Sémola de avena(225 gr)	3	1.91	6.15
Sémola de trigo fino(150 gr)	3	1.34	4.31
Semilla de lino(300 gr)	4	2.25	9.91
Semilla de sésamo(375 gr)	4	3.63	15.98
Tisiana antiestrés(1.5 gr)	6	2.45	15.77
Tisiana biorenal(1.5 gr)	3	2.45	7.88
Tisiana circula(1.5 gr)	6	2.45	15.77
tisiana DUERME-T(1.5 gr)	6	2.45	15.77
tisiana ENERGIZA-T(1.5 gr)	9	2.45	20.88
Tisiana ESTIMULA-T(1.5 gr)	9	2.45	20.88
Tisiana SILUE-T(1.5 gr)	11	2.45	26.34
Alcachofa (60 cápsulas)	9	9.90	84.38
cola de caballo(750 mg)	4	8.90	38.42

PRODUCTO	UNIDADES DE INVENTARIO INICIAL	COSTE (producto)	COSTE (inventario)
Infusión saciante de bardana	9	1.60	13.66
Infusión saciante de arenaria	9	2.20	18.78
Infusión saciante de amaranto	9	2.00	17.08
Infusión desintoxicante de dientes de león(20 bolsitas)	4	2.30	9.93
Infusión desintoxicante de sen(1.4 g)	4	2.33	10.06
Cáscara sagrada, corteza (75 gr)	4	2.85	12.30
Picatostes	3	1.59	5.11
Picos de espelta	3	1.68	5.40
Picos de trigo con aceite de oliva	6	1.23	7.90
cracker espelta sésamo	6	1.68	10.79
cornflakes de maíz(250 gr)	6	2.41	15.49
bolitas de chocolate(200 gr)	4	2.23	9.63
bolitas de maíz con miel(200 gr)	4	1.86	8.03
cornflakes de maíz(250 gr)	4	2.77	11.96
cornflakes de espelta(250)	4	3.00	12.95
muesli crujiente chocolate(325)	4	4.09	17.65
muesli andino(375)	4	4.32	18.65
muesli laxante(325)	11	3.41	36.38
copos de avena suave(500 gr)	4	1.64	7.08
copos de espelta(250 gr)	4	1.64	7.08
Byas de goji silvestre(200 gr)	12	6.15	73.80
Germen de trigo escamas(400 gr)	11	2.85	31.35
Lecitina no transgénica(400 gr)	10	9.48	94.80
Bayas inca(125 gr)	10	7.60	77.89
cacao en granos crudo(125 gr)	10	5.97	61.18
cacao polvo crudo(250 gr)	11	8.66	96.47
CAMU CAMU(70 gr)	11	12.66	141.04
CHIA UP(360 gr)	12	9.95	118.87
CHLORELLA (70 gr)	12	7.87	94.02
CHLORELLA en tabletas(500 mg)	12	9.68	115.65
DESPERTADOR DE BUDA(360 gr)	12	8.59	102.63
FIBRA ACTIVA(250 gr)	11	5.05	56.26
higado de bacalao(650 mg)	26	7.30	187.32
omega 3 perlas(660 mg)	26	7.70	197.58
Omega 3-6-9 perlas(650 mg)	26	8.50	218.11
onagra+borraja(560 mg)	26	16.90	433.65
hoja de melisa(20 gr)	26	1.61	41.31
onagra+ vitamina E perlas (660 mg)	26	10.50	269.43
Tisiana antidepresiva (1 kg) - vendo 30gr	1	15.00	15.00

Tisiana circulación(1 kg) - vendo 30gr	1	15.00	15.00
Tisiana colesterol(1 kg) - vendo 30gr	1	15.00	15.00
Depura te (1 kg) - vendo 30gr	1	15.00	15.00
Diabetes (1 kg) - vendo 30gr	1	15.00	15.00
Digestiva (1 kg) - vendo 30gr	2	15.00	30.00
Dolor de cabeza (1kg) - vendo 30gr	1	14.00	14.00
Laxane (1kg) - vendo 30gr	2	15.00	30.00
Menstruación (1 kg) - vendo 30gr	1	15.00	15.00
Te negro-almendra (1 kg) - vendo 30gr	1	12.00	12.00
Te negro abrazo de panda (1 kg) - vendo 30gr	1	15.50	15.50
Te negro chocolate-coco (1 kg) - vendo 30gr	1	13.00	13.00
Te negro chocolate-menta(1 kg) - vendo 30gr	1	13.00	13.00
Te negro chocolate-fambruesa(1 kg) - vendo 30gr	1	13.00	13.00
Te verde (1 kg) - vendo 30gr	1	15.00	15.00
Te verde bambu mango (1 kg) - vendo 30gr	1	13.50	13.50
Te verde canela(1 kg) - vendo 30gr	1	12.00	12.00
Te verde caramelo (1 kg) - vendo 30gr	1	13.50	13.50
Te verde caramelo-pasas (1 kg) - vendo 30gr	1	13.50	13.50
Te rojo (1 kg) - vendo 30gr	1	12.00	12.00
Te negro-almendra(1 kg) - vendo 30gr	1	12.00	12.00
Coste total de inventario			3,599.87

Tabla 57: Inventario inicial para el primer año

Fuente: Elaboración propia